

Emillie Michels

**PERCEÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA FACULDADE  
CAPIVARI PARA O DESENVOLVIMENTO DE SEU  
ENTORNO:  
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL À GESTÃO SOCIAL**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação – Mestrado  
Profissional – em Administração  
Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina para a obtenção do  
Grau de Mestre em Administração  
Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Luís Moretto  
Neto.

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Otolini  
Garrido

Florianópolis  
2013



Emillie Michels

**PERCEÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DA FACULDADE  
CAPIVARI PARA O DESENVOLVIMENTO DE SEU  
ENTORNO: DA RESPONSABILIDADE SOCIAL À GESTÃO  
SOCIAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de fevereiro de 2013.

---

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Luís Moretto Neto  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido  
Coorientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª. Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª. Dra. Clerilei Aparecida Bier  
Universidade do Estado de Santa Catarina



Dizem que, antes de nascermos, escolhemos  
nossos pais. Eu os devo ter escolhido.  
Dedico este trabalho a eles.



## AGRADECIMENTOS

No transcorrer da minha caminhada, muitas pessoas merecem meus agradecimentos e homenagens. Principalmente àqueles que me compreenderam sob contradições e me sustentaram pacientemente para que fosse possível minha transformação pessoal e profissional.

Agradeço, primeiramente, ao Deus que sinto fazer parte de mim. Sua energia é transformada em “Vontade” e me faz crer que posso na realização dos meus objetivos.

À minha família, meu pilar, meus amores. À minha mãe, Maria Margaréte Crema Michels, ao meu pai Expedito Michels, ao meu irmão, Arthur Michels. Meus exemplos de companheirismo e união.

Aos colegas que fizeram mais agradáveis as idas à Florianópolis e pelo constante incentivo, especialmente Eliane Duarte Ferreira, Expedito Michels e Thiago Francisco.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, que me possibilitou fazer parte de sua história e de mudar a minha.

Aos professores, que me permitiram compartilhar de seus conhecimentos, principalmente o Prof. Luís Moretto Neto, exemplo de hombridade e ética na academia.

À Faculdade Capivari, que me permitiu a realização deste estudo de caso, bem como à seus técnico-administrativos, corpos docente e discente, que não ofereceram resistência em participar da pesquisa.





## RESUMO

MICHELS, Emillie. **Percepção da contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento de seu entorno: da responsabilidade social à gestão social.** Dissertação. 122 fls. Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013.

O trabalho analisou a percepção da contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento sustentável de seu entorno, a partir das perspectivas da responsabilidade social e da gestão social. A revisão de literatura abordou os temas desenvolvimento, bem como o papel das Instituições de Ensino Superior no projeto de desenvolvimento do país, descrevendo suas crises e a necessidade de estar inserida na comunidade sustentavelmente. Em continuidade, discorreu sobre as teorias de responsabilidade social, apresentando a gestão social como possibilidade de ampliar a contribuição social tendo por foco a cidadania deliberativa. A metodologia classificou o estudo como pesquisa de campo, qualitativa, descritiva, aplicada e estudo de caso. Os procedimentos delinear-se a partir da aplicação de questionários semi-estruturados ao corpo docente, discente e técnico-administrativo; e de roteiro de entrevista aos membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os resultados permitem inferir que a Faculdade Capivari contribui substantivamente para o desenvolvimento sustentável do seu entorno, contudo mais a partir dos pressupostos da responsabilidade social, do que da gestão social. Percebeu-se que a instituição objeto de estudo de caso possui um ambiente propício para o processo dialógico de gestão, e este pode ser encarado como desafio alavanca para apoiar a gestão social na Instituição, segundo a abordagem teórica pretendida neste estudo.

**Palavras-Chave:** Desenvolvimento sustentável. Instituições de Ensino Superior. Responsabilidade social. Gestão social.



## ABSTRACT

MICHELS, Emillie. **Capivary's University perception of the contribution for the development of its surroundings: from the social responsibility to the social management perspective.** Dissertation. 122 pgs. Master's in College Business – Santa Catarina Federal University. Florianópolis. 2013.

The research intends to analyse the perception of the contribution of Capivari's University for the sustainable development of its surroundings, from the the social responsibility to the social management perspective. The literature review was based of “economical growth” and "ecodevelopment", as well as the Superior Teaching Institutions with the country development project, describing the crises and the necessity of being inserted in the community. Finally, the research presents the social management as a possibility to continue the social responsibility theories, in which the focus is the deliberative citizenship. The methodology used was qualitative, descriptive and case study oriented. Procedures were outlined from the application of questionnaires to the faculty and staff, and of interviews to the Superior Advice members and the Council of Teaching. Results prove that Capivari's University is essential for the sustainable development of the community and other aspects surrounding the University, more from the presuppositions of the social responsibility than social management perspective. The institution has a favorable environment for the management communication and process, which it can be faced as a challenge for the Institution management, as well for the theoretical approach claimed in this research.

**Keywords:** Sustainable Development. Superior Education Institutions. Social Responsibility. Social Management.



## **LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES**

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Quadro 01     | Fases da evolução da educação superior no Brasil   | 38 |
| Ilustração 01 | Pirâmide das dimensões da responsabilidade social  | 50 |
| Ilustração 02 | Fatores críticos de sucesso das IES  | 55 |
| Quadro 02     | Elementos constitutivos da gestão para cada processo organizacional  | 61 |
| Quadro 03     | Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados  | 68 |
| Tabela 01     | Relação entre indicadores de Tenório (2004) e os instrumentos de pesquisa  | 69 |
| Tabela 02     | População e amostra do Instrumento de Pesquisa A   | 70 |
| Tabela 03     | População e amostra do Instrumento de Pesquisa B   | 71 |
| Gráfico 01    | Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade em seu entorno.   | 79 |
| Gráfico 02    | Instrumento A: A Faculdade Capivari reduz o abismo entre ricos e pobres no seu entorno; promove a equidade social.   | 80 |
| Gráfico 03    | Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento econômico, pois tem uma gestão eficaz de seus recursos e um fluxo constante de investimento.                      | 81 |
| Gráfico 04    | Instrumento A: A Faculdade Capivari preocupa-se em proteger o meio ambiente.   | 82 |
| Gráfico 05    | Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento espacial do seu entorno, pois auxilia na redução da concentração excessiva da população nas áreas metropolitanas. | 83 |
| Gráfico 06    | Instrumento A: A Faculdade Capivari valoriza a sustentabilidade cultural da região, conciliando a questão das raízes culturais da região com o processo de modernização.               | 84 |
| Gráfico 07    | Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização socialmente responsável.   | 85 |
| Gráfico 08    | Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que cumpre todas as leis do governo, em tudo o que lhe é exigido.  | 86 |
| Gráfico 09    | Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma  | 87 |

organização que possui e segue padrões de condutas aceitáveis, sendo uma empresa ética, que respeita a comunidade.

- Gráfico 10 Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que cumpre sua finalidade econômica, ou seja, contribui para a geração de riqueza e produz produtos e serviços para a sociedade. 88
- Gráfico 11 Gráfico 11 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que restitui à sociedade o que dela foi recebido, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas. 89
- Gráfico 12 Instrumento A: A Faculdade Capivari permite a interação/participação de todos no seu processo de gestão. 90
- Gráfico 13 Instrumento A: A Faculdade Capivari valoriza os interesses coletivos e as questões sociais, priorizando iniciativas e projetos que partam do interesse da própria comunidade. 92
- Gráfico 14 Instrumento A: A Faculdade Capivari tem boa relação e articulação com a sociedade civil, tem conhecimento da realidade local e valoriza a diversidade cultural e geográfica da região. 93
- Gráfico 15 Instrumento A: A Faculdade Capivari é flexível, mantém o diálogo com o mercado e com o poder público, promove a identidade local e mantém projetos de inclusão social. 94
- Gráfico 16 Instrumento A: A Faculdade Capivari tem interesse pelo desenvolvimento sustentável, possui práticas de responsabilidade social corporativa e trabalha com instrumentos de planejamento. 95
- Gráfico 17 Instrumento A: A Faculdade Capivari possui parcerias e conhece o potencial da região. 96

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>19</b> |
| 1.1          | PRESSUPOSTOS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....                                  | 19        |
| 1.2          | OBJETIVOS.....   | 22        |
| <b>1.2.1</b> | <b>Objetivo geral.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>1.2.2</b> | <b>Objetivos específicos.....</b>  | <b>22</b> |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA.....   | 21        |
| 1.4          | ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....   | 24        |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>27</b> |
| 2.1          | DESENVOLVIMENTO: TERMO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO.....                                      | 27        |
| <b>2.1.1</b> | <b>Em construção: do crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável.....</b>       | <b>27</b> |
| 2.2          | INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS.....       | 36        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Crises da universidade: regida pelas leis de mercado.....</b>                         | <b>46</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>IES e desenvolvimento do poder de base local.....</b>                                 | <b>47</b> |
| 2.3          | RESPONSABILIDADE SOCIAL: ENFOQUE ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....                 | 47        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Contexto do surgimento.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>2.3.2</b> | <b>Dimensões do conceito.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>2.3.3</b> | <b>Dimensão de Avaliação Institucional.....</b>  | <b>52</b> |
| <b>2.3.4</b> | <b>Limitações utilitaristas.....</b>   | <b>55</b> |
| 2.4          | GESTÃO SOCIAL: UMA POSSIBILIDADE DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL DE BASE SOCIAL SUBSTANTIVA..... | 56        |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>65</b> |
| 3.1          | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....   | 69        |
| 3.2          | DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....  | 72        |
| 3.3          | LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....  | 74        |
| <b>4</b>     | <b>RESULTADOS DA PESQUISA: DISCUSSÕES E REFLEXÕES.....</b>                               | <b>77</b> |
| 4.1          | DADOS INSTITUCIONAIS.....  | 77        |
| 4.2          | PROJETOS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....   | 79        |
| 4.3          | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....  | 80        |
| <b>4.3.1</b> | <b>Quanto ao corpo discente, docente e técnico-administrativo.....</b>                   | <b>81</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Quanto aos membros do Conselho Superior e do Conselho de</b>                          |           |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
|          | <b>Ensino, Pesquisa e Extensão.....</b>                  | <b>101</b> |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                         | <b>105</b> |
| 5.1      | RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS<br>FUTUROS..... | 106        |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                  | <b>107</b> |
|          | <b>APÊNDICE A –INSTRUMENTO DE PESQUISA A</b>             | <b>117</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA B</b>            | <b>119</b> |



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PRESSUPOSTOS E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

O estudo do termo desenvolvimento, ao se fazer um retrospecto histórico, é constantemente renovado e assume novas interpretações. A forma como se desenvolvem o mercado, a sociedade e as organizações, seja econômica, política, ambiental, cultural ou socialmente, nem sempre foi o foco de todas as abordagens teóricas. (FURTADO, 1961)

Houve um tempo em que o verdadeiro desenvolvimento era o crescimento econômico ligado ao progresso. A percepção sobre o potencial do desenvolvimento era sobre única e exclusivamente o prisma do capital. Hoje, o desenvolvimento toma contornos diferentes a partir de aspectos ambientais, culturais e sociais, por exemplo, a partir das premissas do desenvolvimento sustentável. (FURTADO, 2000)

Não que haja uma divórcio entre tais tipos de desenvolvimento. Não que a perspectiva econômica não mais contribua para o desenvolvimento, contudo, não se nega a necessidade de avaliá-lo a partir de aspectos mais substantivos. No reconhecimento da atual incapacidade do sistema capitalista sob o ponto de vista da equidade, o desenvolvimento sustentável emerge como proposta para compreensão da sociedade como capital humano e como capital social.

Nesse mesmo contexto, surge a responsabilidade social empresarial, quando as organizações se tornaram objeto de estudo não apenas a partir de seu impacto econômico, mas também como responsáveis pelo impacto social no seu entorno.

A responsabilidade social produz efeitos no desenvolvimento. O comportamento das organizações, além de gerar emprego, renda, movimentar a economia direta e indiretamente, também reflete em uma melhor qualidade de vida do seu entorno. A realização de projetos e ações sociais que valorizem e criem significados para a comunidade confirmam os propósitos com a sustentabilidade das empresas.

As Instituições de Ensino Superior – IES, mesmo que haja divergência conceitual entre ser organização (privada)<sup>1</sup> ou instituição

---

<sup>1</sup> Organização: está referido num conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular. (CHAUÍ, 2003)

(pública)<sup>2</sup>, fazem parte dessa realidade e impactam tanto econômica quanto socialmente seu entorno. Atualmente, a responsabilidade social das IES é praticamente obrigatória por meio de legislação instituída, ademais é inclusa no atual modelo de avaliação da educação superior, através do instrumento de avaliação institucional.

Desta forma, mesmo diante dos benefícios à comunidade, a responsabilidade social nas IES pode se tornar sinônimo de utilitarismo, seguindo as orientações mercantilistas. Essa preocupação reflete que a sua prática pode ser condicionada à uma racionalidade instrumental<sup>3</sup> e cumprir um papel de avaliação, regulação e controle na gestão.

Como contraponto à racionalidade instrumental, surge o conceito de gestão social a partir da racionalidade substantiva<sup>4</sup>. Não renega a ótica do capital e econômica, mas propõe uma nova forma de se fazer gestão a partir dos meios, e não dos fins. Muito menos tem caráter filantrópico ou assistencialista, conduz ao desenvolvimento da organização através de práticas conjuntas e por processos de discussão entre todos os atores sociais envolvidos.

O tema “Gestão Social”, hodiernamente, toma contornos mais expressivos quanto à sua aplicação na *praxis*. Pensar sobre cidadania, com participação social e política na gestão, é suplantando o caráter meramente burocrático das organizações e valorizar a construção de um pensamento coletivo e emancipatório.

Desta maneira, na ótica da gestão privada, não se buscará desenvolver ou propor mecanismos de práticas assistencialistas, mas sim, de verificar o impacto social, e a consequente legitimidade, que as organizações têm ao fazerem processos de gestão sociais, numa prática que não condena a finalidade da gestão estratégica para o lucro, nem divorcia a organização do meio em que atua.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, em forma de estudo de caso, deve-se levar em consideração dois aspectos. De um lado, há que se observar a complexidade organizacional das IES. Há que se levar em consideração o capital intelectual, que no mínimo se presume, que nelas atuam. Essa intelectualidade que se presume pré-

---

<sup>2</sup> Instituição: fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, tem a sociedade como seu princípio. (CHAUÍ, 2003)

<sup>3</sup> Racionalidade instrumental: prevalece a busca pelo sucesso individual, desprendido do julgamento ético e norteada pelo comportamento das pessoas através das leis de mercado. (RAMOS, 1989)

<sup>4</sup> Racionalidade substantiva trata do desenvolvimento humano, da promoção da consciência individual e da emancipação humana. (RAMOS, 1989)

existente em uma IES exige uma gestão cada vez mais a partir de conceitos de racionalidade substantiva, capazes de eliminar os pontos cegos da atual teoria organizacional.

Do outro lado, visualiza-se a crescente existência de fortes grupos educacionais, e uma constante integração horizontal no segmento produtivo, com hegemonia de empresas de classe nacional aliadas a corporações mundiais. Assim, as pequenas instituições de ensino superior, que são a maioria das faculdades particulares, em vistas à sua contribuição para o desenvolvimento da comunidade em qual está inserida, devem desenvolver ações que as legitimem e as fortaleça.

O desenvolvimento proporcionado a partir da responsabilidade social e a partir da gestão social tem construções sociais diversas, no contexto da gestão de IES. E, nesse ínterim, que emerge o seguinte questionamento de pesquisa: **A Faculdade Capivari contribui para o seu entorno na perspectiva da responsabilidade social ou da gestão social, na percepção dos discentes, docentes, técnico-administrativos e membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que norteiam o presente estudo servem de base para posteriormente serem construídas as conclusões. A partir desses, o pesquisador compreende a estrutura do trabalho, bem como deve estruturar todas as fases e procedimentos investigatórios. O objetivo geral é a transformação da pergunta de pesquisa em afirmação, para manter a logicidade e a proposta de estudo; os objetivos específicos são desdobrados a partir do geral, na intenção de nortear o objetivo geral para as conclusões. (GIL, 2008)

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção contribuição da Faculdade de Capivari para o desenvolvimento do seu entorno, na perspectiva da responsabilidade social e da gestão social.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar a contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento do seu entorno;

Identificar e descrever as ações da Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da responsabilidade social e da gestão social;

Avaliar as oportunidades presentes no conjunto de atividades desenvolvidas pela Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da responsabilidade social e da gestão social.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A Faculdade Capivari – Fucap surgiu no ano de 1999. Nasceu da inspiração pela transformação, prometida na década de noventa para o segundo milênio. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em 1996, (BRASIL, 1996) ampliou as possibilidades para que o Brasil transformasse objetivos em metas para a educação.

Em 21/11/1999 foi fundada a Faculdade Capivari, e em 21/11/2001 foi autorizado o seu funcionamento. Está situada no município de Capivari de Baixo, Estado de Santa Catarina, e iniciou suas atividades num prédio da educação básica municipal, quando o município tinha apenas oito anos de emancipação política.

De acordo com dados do PNUD (2011) À época, era um município com Índice de Desenvolvimento Humano – IDH não muito satisfatório, em Santa Catarina. Pelo Ranking do IDH, do Atlas do Desenvolvimento Humano, criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, de 1991 a 2000, o município de Capivari de Baixo estava em 82º lugar entre os 294 municípios catarinenses; e em 345º lugar entre os 5.507 municípios brasileiros. (PNUD, 2011)

Ao se considerar que Santa Catarina estava em 2º lugar dentre os Estados brasileiros, e da alta arrecadação municipal em virtude da empresa Tractebel Energia, a municipalidade de Capivari de Baixo deveria estar em um melhor patamar. Nesse contexto que surgiu a Fucap: preocupada com o desenvolvimento de seu entorno. (PNUD, 2011)

O entorno de Capivari de Baixo possui apenas um município melhor classificado nesse ranking, e é centro de disparidades econômicas e sociais. O município de Tubarão era, à época, o 20º município catarinense e o 61º município brasileiro com melhor IDH. De modo contrário, o município de Imaruí era o 267º no Estado de Santa Catarina e 2.102º em âmbito brasileiro. (PNUD, 2011)

Com relação ao contexto da educação superior em Santa Catarina, até o ano de 2000, somente existiam instituições do sistema ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Esta

entidade surgiu em 1974 e, até a virada do milênio era a única Associação que representava as instituições privadas de ensino superior catarinenses. A Fucap proporcionou outra alternativa para a comunidade, no intento de oferecer serviços educacionais com qualidade e preço justo.

Nesse entorno que surge a Faculdade Capivari. Em 2007, construiu sede própria e, além de contribuir economicamente para o município, também é possível, empiricamente, visualizar a sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do seu entorno: geração de emprego, qualificação da mão-de-obra local, incremento na arrecadação municipal, renda *per capita* dos seus habitantes, qualidade de vida etc.

Recentemente, a instituição passou por um processo de reestruturação organizacional, o que permite e facilita o repensar na sua forma de gestão e de seu relacionamento com a comunidade. A racionalidade instrumental, no contexto da gestão de IES, não é suficiente para explicar todo o contexto social e econômico do qual fazem parte. Presumindo-se o capital intelectual que trabalham nas IES (tanto técnico-administrativos quanto docentes) e partindo-se da premissa de formação, além de técnica, humanísticas aos discentes, são necessárias práticas gerenciais que legitimem os interesses de tais atores.

O presente trabalho justifica-se como ferramenta de discussão para uma nova perspectiva gerencial de IES, principalmente para as particulares, na criação de um olhar distinto que não traz resultados no curto prazo. Também traz a perspectiva do abandono da percepção da responsabilidade social utilitarista e estratégica, e avançar para a gestão social, substantiva e emancipatória.

Pela taxonomia apresentada por Roesch (2005), a justificativa deve abordar elementos que configurem sua importância, oportunidade e viabilidade do estudo. O reconhecimento desses elementos fortalece os objetivos de pesquisa e garante a contribuição acadêmica e científica do trabalho.

Desta maneira, é importante em virtude de que se destina tanto aos gestores universitários quanto à comunidade acadêmica e em geral. Ainda assim o é pela sua natureza epistemológica, de crítica à Ciência da Administração tal como é hodiernamente, bem como à sua produção de conhecimento. (BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 2005 e TENÓRIO, 2002). Propõe uma busca do não-reducionismo da gestão de IES como puramente estratégica, mercantil e utilitarista.

Ainda é importante porque a IES objeto do estudo de caso é uma faculdade particular e sua gestão reflete a forma como a comunidade a legitima não apenas como organização, mas também como instituição social. Com a crescente existência de fortes grupos educacionais, e uma constante integração horizontal no segmento produtivo, a análise da forma de gestão é essencial para se pensar no seu papel social e de retribuição do recebido da comunidade.

Julga-se, ainda, como sendo oportuno e tem relevância e pertinência espaço-temporal, pois que a responsabilidade social é tema chave entre as dez dimensões da avaliação institucional na gestão universitária; e gestão social é tema emergente e totalmente aplicável à realidade da gestão das IES, principalmente como proposta de combate às ditas crises da universidade do Século XXI, especialmente a de legitimidade. (SANTOS, 2006)

Além do mais, o estudo proposto vem ao encontro da proposta do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando a abordagem profissional dos trabalhos de dissertação e assegurar a aplicação dos conhecimentos em forma de pesquisa social aplicada.

Ainda, o presente trabalho pode ser considerado viável, visto que existe o “Projeto Gestão Social: Ensino, Pesquisa e Prática”, com coordenação na UFSC do professor-orientador Dr. Luís Moretto Neto, aprovado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, até 2013, liderado pelo Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório, da FGV – Fundação Getúlio Vargas. Desta forma, e considerando que a pesquisadora é vinculada ao Projeto, é de fácil acesso o conjunto de informações relacionadas ao desenvolvimento do estudo proposto.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação é dividida em seis capítulos. O primeiro apresenta as considerações introdutórias, contendo a delimitação do estudo, bem como a formulação da questão problema. Ainda, os objetivos geral e específicos, e a justificativa do estudo, abarcando a importância, viabilidade e oportunidade.

O segundo capítulo constrói uma revisão de literatura, necessária para posterior análise e interpretação dos dados. Compõe de forma pertinente ao tema proposto, em uma lógica dedutiva, a temática do desenvolvimento a partir de sua ideia como sinônimo de crescimento

econômico até a noção sistêmica de desenvolvimento sustentável. Em tal conceito, contextualiza-se o papel das Instituições de Ensino Superior no Brasil para o desenvolvimento do País.

Na revisão de literatura ainda são apresentadas abordagens de responsabilidade social, que surgiu praticamente à mesma época ao apelo ao sustentável para o desenvolvimento das organizações. Aponta para a questão do tema ser objeto de avaliação institucional para as IES o que pode influenciar em práticas mais utilitaristas do que substantivas. Por fim, sugere a gestão social como possibilidade de complementar as ações gerenciais destas instituições e de minimização dos efeitos da crise de legitimidade por qual têm passado a universidade.

O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos que foram seguidos, orientados pela questão de pesquisa e pelos objetivos do presente estudo, para conduzir ao resultado. Demonstram o caminho pelo qual o pesquisador percorreu, além da utilização das taxonomias para classificar a pesquisa metodologicamente. Será apresentada a formação das amostras de pesquisas, bem como os instrumentos para cada grupo que compõe o universo pesquisado.

O quarto capítulo preocupa-se em delimitar a Instituição de Ensino Superior objeto de estudo de caso, apresentando seu histórico, seus princípios e políticas institucionais, sua contribuição para o processo de democratização do acesso à educação superior, e como se dá o processo de gestão, por meio de seus colegiados.

Em seguida, o quinto capítulo apresenta a análise e discussão dos dados levantados por meio de pesquisa de campo. A análise do conteúdo das entrevistas e da aplicação dos questionários tratará da percepção da contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento de seu entorno e abordará tal desenvolvimento a partir da ótica da responsabilidade social e da gestão social, indicando quais as oportunidades da Instituição neste campo.

Por fim, o capítulo das Considerações Finais, sexto e último, abordará os resultados da pesquisa, a partir da definição da questão de pesquisa e dos objetivos propostos ao trabalho. Também apresentará recomendações e sugestões para trabalhos futuros, a partir de suas conclusões.





## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A preocupação com o impacto das Instituições de Ensino Superior – IES, no país vem ganhando notoriedade a partir dos planos e políticas públicas para o setor. A partir da Lei n. 10.861 de abril de 2004, (BRASIL, 2006) as IES fazem parte de um sistema que busca pela qualidade do ensino ofertado e da gestão, juntamente com a preocupação com a interlocução com a comunidade.

Assim, pensar em responsabilidade social no âmbito universitário é reconhecer a potencialidade das IES na comunicação e desenvolvimento da comunidade de seu entorno. Com ações e projetos sociais que estimulem a comunidade a compartilharem dos benefícios trazidos pela organização. Além desta perspectiva, a gestão social contribui para que o processo de gestão seja dialógico, e que esse desenvolvimento da comunidade seja compartilhado e dimensionado a partir da transferência de conhecimento no processo decisório.

A seguir, a partir deste contexto, a revisão de literatura inicia com a discussão do termo desenvolvimento e sua trajetória histórica para sua definição. Segue com as IES e seu papel para o desenvolvimento do país, bem como a importância da Lei n. 10.861 de abril de 2004 (BRASIL, 2006), para a gestão, trazendo a temática da responsabilidade social como critério de avaliação das IES. Por fim, a proposta da gestão social para fortalecer ainda mais os vínculos com todos os atores envolvidos, a partir de processos dialógicos de gestão.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO: TERMO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO

As teorias desenvolvimentistas sempre foram objeto de estudo dos cientistas econômicos. A forma como se desenvolvem o mercado, a sociedade e as organizações, seja econômica, política, ambiental, cultural ou socialmente, nem sempre foi o foco de todas as abordagens. Alguns dos principais pensadores teórico-econômicos, como Adam Smith, Joseph Schumpeter, David Ricardo, Karl Marx, Raúl Prebisch e Gunnar Myrdal, são citados por Furtado (2000) na realização de um estudo histórico sobre as alterações significativas do termo.

Não divorciado do contexto histórico, justamente considerando que o ponto de partida da reflexão sobre o desenvolvimento é a apreensão da realidade social, sobre novas necessidades que vão surgindo através dos tempos (FURTADO, 2000), mas considerando as

necessidades do presente estudo, será tratado nesse momento do conceito de desenvolvimento, que parte da perspectiva de suas dimensões e de alguns outros conceitos fundamentais, que facilitam sua inteligência. São definições necessárias para a compreensão das diferenças entre o foco do desenvolvimento econômico em contrapartida do desenvolvimento social até a construção do termo desenvolvimento sustentável.

Estando em crise, ou não, o conceito de desenvolvimento remete ao ato de se desenvolver ou de desenvolver (algo). Conforme a definição Ferreira (2010), desenvolver significa acrescentar ou melhorar/aperfeiçoar. Por isso é um conceito sempre em constante construção, pois envolve variáveis qualitativas e podem ser percebidas de maneira diferente pelos indivíduos.

O debate acerca da conceituação de desenvolvimento é muito rico academicamente. Contudo, o ponto de partida de sua reflexão é a apreensão da realidade social. Essa realidade é apreendida sob duas variáveis: como algo estruturado, de um lado, e desdobrando-se no tempo, por outro. Portanto, deve ser compreendida na intencionalidade do homem de romper com seu passado, sendo este o seu agente ativo. (FURTADO, 2000)

A intencionalidade do homem contribui de sobremaneira para que seja definido e identificado o desenvolvimento. Desde a história dos fatos até os ideais utópicos da civilização, a sua ideia perpassa “pelo que se tem” e “pelo que se espera”. Assim, o termo encontra uma cronologia que coincide com a própria história do homem moderno, e o que este espera de seu futuro. (FURTADO, 2000)

### **2.1.1 Em construção: do crescimento econômico ao desenvolvimento sustentável**

Historicamente, o debate sobre o tema iniciou com a diferenciação entre os termos desenvolvimento e crescimento econômico. Sob o prisma econômico, “desenvolvimento econômico é, basicamente, aumento de fluxo de renda real, isto é, incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade” (FURTADO, 1961, p. 115). Furtado (2000, p. 33) ainda expõe que a:

[...] reflexão sobre o desenvolvimento econômico tem-se concentrado no estudo do processo

acumulativo das forças produtivas. Ora, por trás dos indicadores quantitativos que se preocupa o economista desdobra-se o vasto processo histórico da difusão da civilização industrial.

Conforme afirmam Goulart, Vieira e Carvalho (2005) até meados dos anos 70 havia duas principais correntes de pensamento que dominavam os debates acerca de modelos de desenvolvimento nos países latino-americanos: a liberal e estruturalista. A primeira defende o indivíduo como motor da ação social e o mercado como mecanismo regulador por excelência, criando a sinonímia entre crescimento econômico e desenvolvimento. A segunda questiona a lógica da primeira, principalmente com relação às economias em subdesenvolvimento, que possuem características intrínsecas e particulares.

Souza (1993) explana sobre duas correntes de pensamento sobre o desenvolvimento econômico, contribuindo com o pensamento de Furtado (2000): uma considerando o crescimento econômico como sinônimo de desenvolvimento; e em outra que o crescimento é condição indispensável para que haja desenvolvimento, contudo não é o suficiente.

A partir da segunda corrente, então, surgem várias contribuições acadêmicas. Superada a questão de que para haver outros tipos de desenvolvimento o desenvolvimento econômico não deve ser suprimido ou simplesmente ignorado (GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005), o tema passa a ser encarado “como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política, e, principalmente, econômica e social”. Assim, deve “satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras.” (OLIVEIRA, 2002, p. 38)

Furtado (2000) também trata da partição do conceito e explana que num primeiro plano, diz respeito à evolução de um sistema social de produção; e num segundo faz referência ao conceito de desenvolvimento relacionado com o grau de satisfação das necessidades humanas. Seguindo as orientações da segunda corrente de Souza (1993) ou do segundo plano do conceito de desenvolvimento de Furtado (2000), ao discutir o desenvolvimento dentro das atribuições da Organização das Nações Unidas (ONU), é fundamental considerar o papel do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O PNUD foi criado a partir de resolução da Assembléia Geral da ONU – Organização das Nações Unidas, em 1965 que estabelecia a

fusão de duas entidades então existentes: o *United Nations Special Fund* (Fundo Especial das Nações Unidas) e o *Expanded Programme of Technical Assistance* (Programa Estendido de Cooperação Técnica). Essa resolução entrou em vigor no início de 1966, criando assim o PNUD. Salienta-se que ele é o principal órgão da ONU para o desenvolvimento e foi responsável pela consolidação do IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, que é um instrumento de contribuição objetiva para o desenvolvimento. (MACHADO; PAMPLONA, 2008)

Contudo, Furtado (2000) ressalta que a ambiguidade do segundo plano do conceito de desenvolvimento advém do estabelecimento de critérios objetivos de mensuração. Considerando que o conceito de desenvolvimento deve ser apreendido através da realidade social, e que é construído através do tempo, como um processo, as necessidades humanas estão em contínua mudança, o que necessita a criação de um sistema de valores, não unicamente de índices.

Apesar da importância que o PNUD tem na ONU, estudos independentes deram pouca atenção ao Programa até agora. O interesse dos pesquisadores e técnicos tem sido dirigido preferencialmente ao conteúdo dos “Relatórios de Desenvolvimento Humano”, especialmente ao IDH. Ademais, é possível dizer que frequentemente o conceito de desenvolvimento humano é reduzido ao seu índice: apesar de estarem relacionados de maneira muito próxima, está claro que não se trata de sinônimos. O IDH, por ser facilmente calculado, de racionalidade instrumental, ganhou notoriedade e acabou ofuscando o conceito de desenvolvimento humano. (MACHADO; PAMPLONA, 2008)

Subsequente ao avanço do debate sobre o tema, o Cepal – Conselho Econômico para América Latina, criado na segunda metade do Século XX, passou a discutir políticas de desenvolvimento adotadas pelos países latino-americanos. O longo período de crescimento experimentado por essas economias, especialmente após o término da Segunda Guerra Mundial, deu-se através do intervencionismo estatal e de uma política de substituição de importações e de promoção da industrialização. Contudo, o esgotamento desse modelo de industrialização a partir da década de 1980 precipitou um intenso debate teórico quanto à sua viabilidade no longo prazo e mesmo quanto ao seu apregoado sucesso nas décadas precedentes, já que não põe fim à dependência dos países. (AGUILAR FILHO; SILVA FILHO, 2010)

North (1991), explanando especificamente sobre o subdesenvolvimento na América Latina, considera equivocada atribuir o atraso da periferia ao seu papel desempenhado no comércio

internacional ao longo da história. Tampouco é consistente o argumento de exploração, por parte de Portugal e Espanha, como causa fundamental do empobrecimento. O maior mal causado pela “trajetória ibérica” teria sido a consolidação de um marco institucional sobejamente ineficiente nesses países, impedindo assim sua modernização econômica.

O encontro da Cúpula Mundial realizada em Copenhague de 6 a 12 de março de 1995, diferentemente das demais conferências da agenda social da ONU na década de 90, não teve precedentes. Foi o primeiro grande encontro internacional havido sobre o tema do desenvolvimento social. Apesar de tardio, ficou reconhecido internacionalmente que o crescimento é condição indispensável para que haja desenvolvimento, contudo não é o suficiente. (ALVES, 1997)

A qualquer observador da história dos tempos modernos pode afigurar-se paradoxal que a primeira conferência multilateral de grande magnitude sobre o tema do desenvolvimento social se tenha realizado precisamente numa época em que o neoliberalismo, como alternativa “eficiente” ao chamado Estado-Providência, e o culto do mercado, como fator de regulação “natural” da convivência social, configuram a ideologia dominante em escala planetária. (ALVES, 1997). Contudo, a preocupação na não divórcio dos dois enfoques se mostrou presente, e o que se busca é a complementaridade.

“Apesar das divergências existentes entre as concepções de desenvolvimento, elas não são excludentes. Na verdade, em alguns pontos, elas se completam” (SCATOLIN, 1989, p. 24). Desta forma, pode-se resultar de forma empírica, a partir do desenvolvimento proporcionado pelo crescimento econômico, uma alteração na qualidade de vida, de bem-estar econômico-social. Assim, a defesa de um modelo de desenvolvimento não necessariamente afasta outras formas de desenvolvimento.

O desenvolvimento apresenta, portanto, em suas abordagens práticas na verificação da realidade, aspectos quantitativos e qualitativos. Os primeiros são visualizados partir de índices de renda *per capita*, emprego, saneamento básico, IDH, entre outros. Qualitativamente, o desenvolvimento apresenta-se na identificação da satisfação das necessidades humanas não passíveis de serem quantificadas, pois fazem parte de um processo particular de cada indivíduo em percepção à sua transformação e da realidade em seu redor.

Destarte, o consenso entre os enfoques de desenvolvimento (econômico e social) é o modo capaz de promover uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa. Não parte de uma perspectiva anticapitalista, mas de entendimento da realidade objetiva surgida a partir das conseqüências liberais. Ainda, não deve ser percebida como um idealismo ingênuo e nem em cinismo pragmático, como discutido por Dowbor (1999, p. 02):

Criou-se no Brasil uma estranha separação, entre economistas formais que tratam de coisas "sérias", como taxa de juros, câmbio, investimentos, e os cientistas sociais que se preocupam com a tragédia social e se concentram em denunciar o drama das crianças, dos pobres, dos excluídos. Uns se preocupam com a taxa de crescimento do PIB, e outros trazem o *bandaid* para as vítimas do processo. Já é tempo de se rever esta esquizofrenia. Entre o cinismo pragmático e o idealismo ingênuo, já é tempo de se construir as pontes.

O motivo do encontro em Copenhague resiste até os dias atuais. As grandes cidades brasileiras, e as demais por todo o mundo, passam por uma profunda crise de degradação social. Em grande medida, esta crise é resultado das contradições do desenvolvimento econômico e de gerência político-administrativa do Estado, adotada nas últimas décadas.

Deste modo, com enxugamento do aparelho estatal, visível a crise por que passa o Estado. Tanto por meio da restrição de políticas públicas como da privatização de setores, a crise do próprio capitalismo neoliberal, se demonstra incapaz de acabar com a fome, com a miséria, com o analfabetismo, com a violência etc. No entendimento de Dowbor (1999), “o que está se tornando evidente, já não numa visão estreita de crítica sistemática anti-capitalista, mas de bom senso econômico e social, é que um sistema que sabe produzir, mas não sabe distribuir, simplesmente não é suficiente.”

Desta maneira, Castro (1995, p. 22) faz algumas constatações sobre o porquê do surgimento do desenvolvimento na perspectiva social: “mesmo que o desenvolvimento tenha se tornado um dos principais temas no pós-guerra, os resultados obtidos ficaram muito aquém do prometido pelos desenvolvimentistas neoliberais”. Enquanto o desenvolvimento econômico preocupa-se com indicadores de PIB –

Produto Interno Bruto, juros e investimento, o prisma do desenvolvimento social agrega significados de transformação social para os excluídos.

O tema do desenvolvimento social é suficientemente amplo para gerar consensos quanto a sua prioridade e, simultaneamente, comportar profundas discrepâncias quanto às concepções e estratégias para sua promoção. Tratar o tema do desenvolvimento social requer enfrentar a questão das iniquidades sociais que estão presentes na sociedade, sem restringir à dimensão da pobreza - gênero, raça, renda, emprego, acesso universal a bens de consumo coletivo, dentre outros. (LAMPREIA, 1995)

Tal abordagem apresenta várias implicações: primeiro, exige a superação da dicotomia entre desenvolvimento econômico e desenvolvimento social; em consequência, a busca de uma nova articulação entre políticas econômicas e políticas sociais que visem à efetiva redistribuição de renda, forjando-se, assim, modelo de desenvolvimento capaz de promover maior justiça social. (LAMPREIA, 1995)

Para Sen (2000, p. 35), “é perigoso ver a pobreza segundo a perspectiva limitada de privação de renda e a partir daí justificar investimentos em educação, serviços de saúde, etc. com o argumento de que são bons meios para atingir o fim da redução da pobreza de renda.” Desta maneira, não há que se confundirem os fins com os meios. O desenvolvimento, sobretudo, tem que estar relacionado com o bem-estar proporcionado. A renda não pode ser o fim, mas sim um meio para que os indivíduos possam desenvolver plenamente suas potencialidades. As pessoas são pobres à medida da sua incapacidade relacionada aos níveis de distribuição do conhecimento e do poder existentes numa sociedade. (BORGES FILHO, 2005).

A superação de tal dicotomia vai ao encontro da afirmação feita por Wolf (1998, p. 03): “a questão com que iremos nos defrontar, não é se o desenvolvimento é possível, mas que tipo de desenvolvimento será e, [...] o social deverá se tornar parte do nosso foco, tanto quanto o econômico e o político.”

A subordinação da inventividade técnica aos interesses de reprodução de uma sociedade fortemente inigualitária e de elevado potencial de acumulação é a causa de alguns dos aspectos paradoxais da civilização contemporânea, e o Estado de Bem-Estar Social reconheceu essas limitações para o próprio sistema de produção capitalista. Foi em função dos valores dessa civilização material que se formou a

consciência das desigualdades internacionais de níveis de vida, do atraso acumulado, do subdesenvolvimento. E nesse contexto emergiu uma nova temática do desenvolvimento. (FURTADO, 2000)

Da mesma forma, Draibe e Riesco (2011) sugerem que as duas estratégias de desenvolvimento (econômico e social), longe de anularem-se, constituem uma base para a emergência da próxima. Assim, o esgotamento da estratégia liberal abre caminho, não para o retorno à estratégia desenvolvimentista, mas, antes, para a emergência de outra, que irá estabelecer novas bases para o desenvolvimento, as políticas sociais e a democracia.

Segundo Rodrigues e Barbieri (2008), a crescente adoção de tecnologias sociais ocorre concomitantemente com o avanço de dois conceitos que lhe são complementares: economia solidária e capital social, que iniciam no poder de base local. As graves conseqüências do capitalismo e da globalização, refletidas em altos índices de desemprego, violência e criminalidade, aprofundamento da pobreza e da degradação ambiental, não podem ser compensadas por projetos paternalistas e compensatórios. Ao contrário, requerem estudos aprofundados sobre um novo tipo de desenvolvimento. Este novo tipo de desenvolvimento deve abandonar os antigos princípios da economia liberal. (FURTADO, 2000).

Com o fenômeno da globalização e com o fortalecimento das tecnologias de informação e comunicação, a temática do desenvolvimento passou a ser re-entendida como a “capacidade endógena dos países, mas também da (des)territorialização dos espaços econômicos”, e, conseqüentemente, o poder da base local para a revitalização do padrão de desenvolvimento, com alteridade e valorização de identidade. (GOULART; VIEIRA; CARVALHO, 2005, p. 16)

Com a necessidade de aperfeiçoamento do conceito de desenvolvimento às demandas e necessidades humanas cada vez mais atuais, surge a preocupação na preservação do meio ambiente, dimensão que apesar de ser discutida academicamente há tempo, estava esquecida na discussão sobre desenvolvimento. O apelo à nova conceituação advém de cinco grandes temas de preocupação global: a) aceleração da industrialização; b) aumento dos indicadores de desnutrição; c) rápido crescimento populacional; d) deploração dos recursos naturais não-renováveis; e, e) deterioração do meio ambiente. (MEADOWS et al., 1992)



Enquanto os Estados se reuniam na Cúpula de Copenhagem, no ano de 1995, para o reconhecimento de que o crescimento econômico, somente, não era mais suficiente, academicamente o termo desenvolvimento sustentável já havia surgido. Está relacionado com a necessidade de promoção do desenvolvimento econômico, sem, contudo, comprometer as gerações futuras. Ou seja, “às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das novas gerações atenderem às suas próprias necessidades” (COMISSÃO..., 1991, p. 46)

Sachs (1993) aponta cinco dimensões da sustentabilidade dos sistemas econômicos, que não se limitam ao crescimento quantitativo: “O crescimento quantitativo ilimitado da produção material não pode ser sustentado para sempre, dada a finitude da espaçonave Terra. Se desejarmos evitar o inevitável esgotamento do “capital natural”, tanto como fonte de recursos, quanto como sumidouro de resíduos, o processamento de energia e de materiais deve ser contido”. (SACHS, 1993, p. 35)

O autor discute as cinco dimensões, afirmando que devem ser levadas em conta em todo planejamento de desenvolvimento, são elas: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. (SACHS, 1993)

O objetivo da dimensão social é a melhora dos níveis de distribuição de renda, de modo a reduzir as desigualdades entre as classes sociais. A sustentabilidade econômica refere-se à eficiência econômica do sistema, não apenas numa análise microeconômica; ou seja, aumento de eficiência na alocação de recursos ou na gestão deles. A dimensão ecológica requer a preservação do meio ambiente, sem comprometer os recursos naturais necessários à sobrevivência do ser humano. A sustentabilidade espacial concerne o tratamento equilibrado da ocupação rural e urbana, bem como uma melhor distribuição territorial da população. E, por fim, a dimensão cultural está relacionada com a alteração da cultura quanto ao ecodesenvolvimento, de maneira a despertar a consciência ambiental na redução de consumo de produtos causadores de maiores impactos ambientais. (SACHS, 1993)

Cumprindo tais dimensões, deve-se atingir o desenvolvimento sustentável. De acordo com Sachs (1993, p. 39), para que se obtenha êxito, é imprescindível que “a promoção do meio de vida sustentável deve se tornar parte da linha mestra da estratégia de desenvolvimento e não pode ter sucesso sem a participação dos grupos e das comunidades locais”. Portanto, o envolvimento de todos os atores sociais é necessário para o sucesso da sustentabilidade e volta-se para a questão do poder da base local.

As organizações, de um modo em geral, impactam no desenvolvimento do seu entorno, seja quantitativa ou qualitativamente. Diretamente no enfoque econômico, ou direta ou indiretamente no enfoque sustentável, as organizações permitem aumento de renda, geram empregos, movimento o comércio de produtos e serviços, promovem a necessidade de educação para o trabalho etc.

Além dessas questões de mercado, as organizações têm buscado a sustentabilidade em outras variáveis: valorização da identidade e cultura local, proteção ao meio ambiente como forma de preservação da vida, diminuição do êxodo rural, fortalecimento do poder de base local etc.

Louette (2007) apresenta um compêndio para a sustentabilidade empresarial, como contribuição ao desenvolvimento sustentável, unindo ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. A proposta do estudo é de remodelação de um sistema que hoje apenas prioriza os aspectos econômicos.

Enfim, as Instituições de Ensino Superior, sejam públicas ou privadas, também se inserem nessa verificação de contribuição para o desenvolvimento do poder de base local. Surgiram tardiamente no Brasil, comparado à tradição de outros países, contudo vieram justamente num momento de construção de projeto de país e auxiliaram e fortaleceram o desenvolvimento econômico e social, criando possibilidades para a criação da sustentabilidade em práticas de ensino, pesquisa e extensão.

## 2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

Consoante a descrição de Morhy (2004), o surgimento da educação superior no Brasil é considerado tardio. Ainda segundo o autor, até o ano de 1900 não existiam mais do que 24 escolas de educação superior, e até os dez anos seguintes não havia uma única universidade. Enquanto isso, a universidade de Bolonha tinha quase 700 anos, e as de Córdoba, Harvard, Oxford e Paris quase três centenários.

À época, ainda como colônia de Portugal, não havia uma justificativa considerável para a criação de uma instituição educacional de nível superior no País, já que os aspirantes a este nível de ensino deslocavam-se até a Europa para se graduarem e as ideologias políticas promulgadas pela monarquia portuguesa cerceavam a oportunidade do desenvolvimento deste segmento educacional no País. (OLIVEN, 2002)

O processo de evolução da educação superior no Brasil contempla fases específicas e vinculadas ao escopo estrutural, político e gerencial, culminando na construção de um marco legal que vigora até hodiernamente. A construção do modelo brasileiro de educação superior passou por diversos debates que propuseram reflexões sobre a vinculação social e as suas relações com os objetivos políticos e econômicos. Para ilustrar as fases pelas quais passou a evolução da educação superior do Brasil, apresenta-se o Quadro 1 - Fases da evolução da educação superior no Brasil, baseado nas contribuições de Oliven (2002), e Santos (1999).

Quadro 01 – Fases da evolução da educação superior no Brasil

| FASES DA EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL |  |
|--|--|
| De 1889 – 1930                                   | A república velha e o debate sobre a universidade                            |
| De 1930 a 1964                                   | A nova república e a criação de universidades                                |
| De 1964 a 1985                                   | Os governos militares: a expansão do sistema e desenvolvimento da pesquisa   |
| De 1985 a 2002                                   | A redemocratização política: a nova dinâmica do sistema de educação superior |
| De 2003 – atual                                  | Crises da universidade: regida pelas leis de mercado                         |

Fonte: Oliven, 2002; Santos, 1999.

Sobre a primeira fase, da república velha e o debate da universidade, a consolidação de uma estrutura de educação superior em território colonial se deu a partir das divergências entre Portugal e França, fato que ocasionou o deslocamento da família real portuguesa rumo ao Brasil. Ao se instalarem na Bahia, com base nas contribuições de Oliven (2002) e Trindade (2008), os comerciantes locais passaram a solicitar de Dom João VI os devidos esforços no sentido de uma estrutura “universitária” no Brasil, sendo que estes contribuiriam financeiramente para que tal ação lograsse o devido êxito.

A resultante destes esforços originou cursos que estavam alinhados com os ensejos sociais, constituindo uma estrutura similar ao que se esperava de um curso superior à época. Em seguida, de acordo com a exposição de Oliven (2002), com a mudança da família real para o Rio de Janeiro, criam-se novos cursos que se direcionam a constituir uma estrutura “universitária” que também estava alinhada com os ensejos sociais, mas já apregoavam um pensamento livre de ideologias.

Com a independência do Brasil e a troca do modelo de governo brasileiro, Fávero (2006) destaca que novos cursos começam a se

constituir no sentido de promover o desenvolvimento social e econômico do novo País. As necessidades que se desencadearam deste processo culminaram na construção das primeiras faculdades, mas o acesso ainda era restrito já que, de acordo com Schwartzman (2001), as instituições eram elitistas e seguiam os modelos de referência constituídos sob a orientação do modelo francês, especificamente voltados à pesquisa.

Ao identificar a realidade contemporânea da educação superior no Brasil, percebe-se que a estrutura e o funcionamento das instituições ainda seguem as bases da concepção, já que, de acordo com os dados do INEP (2011), aproximadamente 86% das instituições de educação superior no Brasil possuem uma configuração voltadas para as necessidades do mercado e credenciadas como faculdades isoladas. Isso permite identificar que o modelo de educação superior do Brasil está alinhado com a percepção da educação mercantilista, fato que foi consolidado pelo pensamento de Esteves (2007) e também discutido e consolidado pela percepção da Organização Mundial do Comércio (OMC) sobre a educação superior e tratando-a como um vetor de desenvolvimento da economia mundial.

De acordo com Dias (1989), a educação superior no Brasil passa a se consolidar no decurso dos anos pelas ações de escolas isoladas e em busca de uma identidade política, social, gerencial e financeira para o desenvolvimento de uma maturidade que permitisse a constituição da primeira universidade brasileira nos moldes da Universidade de Coimbra. No decurso do desenvolvimento destas escolas, os cursos de formação profissional foram se constituindo como substitutos do ensino baseado na pesquisa e na filosofia, servindo de alicerce para as fases de evolução da educação superior no Brasil.

Caracteriza-se, portanto, a segunda fase, sobre a nova república e a criação das universidades, em que um dos resultados importantes das reflexões políticas, sociais e culturais foi a construção da primeira universidade no Brasil, considerado o ponto central das discussões sobre a democratização e o acesso a educação superior.

Essa fase, de acordo com Oliven (2002) e Trindade (2008), tem o foco na construção de uma estrutura para a criação das universidades no Brasil, já que tal instituição permitiria o desenvolvimento de um País recém-independente. Além do desenvolvimento econômico e social, a criação de uma instituição de educação superior nos moldes de uma universidade deveria seguir um modelo próprio e adaptado aos ensejos do Brasil.

Nesta fase, os modelos de universidade foram constituídos como um centro de atividades restritas e que não usufruíam de sua autonomia para uma construção social de acordo com os ensejos da sociedade. Sob a orientação das reflexões de Teixeira (1989), criam-se diversas instituições isoladas que se originaram dos 24 projetos de universidades apresentados no período que compreendeu aos anos de 1808 a 1889, compreendendo que estes modelos eram os que mais se adaptavam às necessidades do Brasil.

A partir destas discussões, mesmo diante dos pontos divergentes e do surgimento de diversas instituições isoladas, surge em 1920 a primeira universidade no Brasil como tentativa de comemorar o centenário da independência. De acordo com Azevedo (1971) esta nova instituição se funde pela junção das escolas profissionais e isoladas, de cursos vinculados a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, mas que ainda resguardavam o caráter elitista do acesso.

Houve a criação de diversas universidades até o ano de 1961. Dentre as principais, instituiu-se a Universidade de São Paulo (USP), em 1934 a partir de um movimento articulado por pensadores paulistas e amparados por instrumentos de formação de opinião. Esta ação pode ser considerada um ato referencial no desenvolvimento da educação superior brasileira, já que permitiu a descentralização acadêmica e a constituição de novos cursos que estavam além das restritas necessidades sociais do Brasil. (MORHY, 2004)

Até 1961, além das 22 universidades federais criadas, as escolas isoladas também acompanharam este desenvolvimento, consolidando a integração de cursos e as ações para atender os estudantes de nível médio que procuravam outros programas curriculares, além daqueles propostos ao desenvolvimento do País. Estas escolas, de acordo com Soares (2002), não tinham qualquer preocupação com a pesquisa e se detinham ao ensino como sendo sua principal atividade.

De modo consequente, o impacto deste desenvolvimento determinou dois aspectos estruturantes para o desenvolvimento da educação superior no Brasil. O primeiro deles foi a criação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que, após 14 anos de tramitação, deu origem a uma série de ações que consolidou o modelo educacional vigente e deu ênfase ao ensino, sem se preocupar com a estruturação da pesquisa.

Já o segundo, de acordo com Fávero (2000), Oliven (2002), Fávero (2006) foi a criação da Universidade de Brasília em 1961, já que havia um movimento que militava pela troca da capital nacional,

tornando-se a primeira instituição que não se constituiu da junção de escolas isoladas, mas sim de um projeto direcionado as expectativas de criação de um modelo educacional inovador para o Brasil.

A terceira fase tem início com as ações do Governo Militar. Foram quase 20 anos de um desenvolvimento aquém das expectativas lavradas pelos instrumentos legais, fazendo do Brasil um País situado fora do eixo de desenvolvimento econômico, social e, sobretudo, educacional, em que os países considerados desenvolvidos se posicionavam. Neste período, as principais ações estiveram relacionadas a discussão sobre o posicionamento da universidade no contexto social e os impactos de suas produções ganharam um novo escopo onde suas atividades foram realinhadas. (OLIVEN, 2002)

O resultado deste trabalho, tal como destacado por Oliven (2002), foi a promulgação da que se chamou de “Lei da Reforma Universitária”, que trouxe em seu bojo alguns aspectos que determinaram a consolidação de uma estrutura gerencial para as universidades federais, além de abrir discussão sobre a importância da pós-graduação para a construção do conhecimento científico. Esta Lei, entre outros aspectos, promoveu uma discussão sobre a estrutura da educação superior no Brasil e permitiu que a iniciativa privada ganhasse escopo por meio de diversas possibilidades elencadas na base do instrumento legal.

A partir da promulgação da Lei e das ações por ela desencadeada, em 1981, de acordo com Oliven (2002), o País contava com 65 universidades, sendo que 86% das matrículas se concentravam na iniciativa privada. Curiosamente, este número é semelhante ao encontrado atualmente, já que de acordo com os dados do INEP (2011) a iniciativa privada continua encabeçando algumas ações no sentido da massificação da educação superior.

Nas considerações de Oliven (2002) e Fávero (2006) é possível perceber que nesta época o setor privado já se consolidava como um parceiro na construção de um modelo educacional, se posicionando como instituições livres de ideologia e favoráveis à aplicação do conhecimento científico em favor da construção social.

Nesta fase, iniciam-se discussões sobre o processo de avaliação já que o Brasil adentrava em um momento no qual a expansão da educação superior deveria convergir para uma proposta de qualidade. Assim sendo, Oliven (2002) destaca que a expansão e a avaliação incentivaram a participação da CAPES e CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, criados em 1951, e a criação

de diversos órgãos de fomento a pesquisa, os quais convergiram à criação de um modelo de avaliação considerado referência no segmento da Pós-Graduação.

Com este modelo consolidado, surge a etapa que pode ser considerada como um divisor de águas na educação superior brasileira. A partir do ano de 1985 inicia-se a fase sobre a redemocratização política e a nova dinâmica do sistema de educação superior, pois se iniciam as discussões que resultaram na promulgação da Constituição Federal. Entre os principais direcionamentos, Oliven (2002) e Voos (2004) destacam que a Constituição Federal (1988) fez com que o País passasse a direcionar uma fatia de sua arrecadação para aplicar ao desenvolvimento da educação e trouxe ajustes legais que permitiram que a educação ganhasse um espaço no escopo de desenvolvimento da identidade nacional.

A Carta Magna também consolidou os diversos modelos educacionais, sobretudo os voltados à educação superior, destacando a estrutura das universidades e suas obrigações quanto à pesquisa e a contribuição do segmento privado desde que atendidas as diversas exigências e considerações da União. Especificamente em seu artigo 2007, a Constituição destaca a autonomia das instituições universitárias e suas atribuições vinculadas a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

No trajeto desta construção, em 1996 surge a Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, considerada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que trouxe inovações para o segmento educacional. A educação superior, sobretudo o segmento privado, passou a buscar o desenvolvimento sob os aspectos determinados pela lei, o que promoveu o que Garcia (2006) chama de *boom* da educação superior no Brasil, desde que atendidas considerações importantes no aspecto estrutural e de regulação das instituições.

Essa nova Lei introduziu o processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das próprias instituições de ensino superior, condicionando seus respectivos credenciamentos e reconhecimentos ao desempenho mensurado por essa avaliação. Em caso de serem apontadas deficiências, ela estabelece um prazo para saná-las; caso isso não ocorra, poderá haver descredenciamento das IES. (OLIVEN, 2002, p. 37)

No bojo estrutural da Lei, destaca-se a consolidação das tipologias institucionais, determinando os aspectos necessários a constituição de cada modelo. Surgem parâmetros concretos para a

construção das universidades, dos centros universitários e das faculdades isoladas, fato que permeou o desenvolvimento da educação superior e os aspectos alinhados a democratização e ao acesso.

Isso permitiu a construção de uma identidade para a educação superior no Brasil, dando início a uma discussão profunda sobre o processo de mensuração da qualidade do ensino. Com o surgimento da Lei, surgem diversos modelos e estruturas que assumem os objetivos e os compromissos de nortear o desenvolvimento qualitativo e quantitativo da educação superior. Posicionando-se num ambiente complexo e competitivo em que a educação superior encontra na contemporaneidade, sobretudo a partir da promulgação da LDB, as IES fazem parte do projeto de desenvolvimento do País, especialmente pelos esforços da livre iniciativa, tal como indica Garcia (2006).

Antes percebida como sinônimo de status e posição social, após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases a educação superior é massificada e passa a contribuir para os processos de inclusão social a partir das ações de instituições públicas e da iniciativa privada. A quinta fase da evolução da educação superior brasileira pode ser caracterizada pelas crises da universidade, abordadas por Santos (1999), considerando que passou a ser regida pelas leis de mercado a partir desse fenômeno.

Para contextualizar como a universidade chegou ao Século XXI, Chauí (2003) a conceitua como instituição social, que é reflexo da sociedade em qual está inserida, portanto, sempre em constantes mudanças. Entende, além, ser uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições que lhe conferem autonomia. Ainda sobre definição do que é universidade, Humboldt (apud PEREIRA, 2009, p. 31) se refere á universidade com tendo uma tarefa dual: “de um lado, promoção do desenvolvimento máximo da ciência, de outro, produção do conteúdo responsável pela formação intelectual e moral” da nação.

Ademais trata a autora da ideia de que a educação é direito dos cidadãos e deveria fazer com que, “além da vocação republicana, a universidade se tornasse também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e de democratização do saber”. (CHAUI, 2003, p. 01). De modo contrário, Chauí afirma que a universidade não pode se tornar, ou não pode deixar vir a ser, uma organização. Segundo ela:

a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com



outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais. (CHAUÍ, 2003, p. 2)

Contudo, contrariando a ideia da universidade avessa à organização, tal como se conhece o termo hodiernamente no contexto da ciência da administração, de gestão estratégica, de busca por resultados, este é o caminho pelo qual está se direcionando a sua realidade objetiva. E é assim posto que, além de reflexo da própria sociedade, a universidade está num macroambiente de agências de fomento, de financiadoras, de interesse do capital internacional, de mercado de trabalho e como instituição social está de encontro às políticas neoliberais. Como afirma Groppo (2011, p. 53), é impossível pensar na universidade contra esse fluxo: as nações agora são “parte intrínseca da totalidade mundo”, “os Estados são províncias do capitalismo mundial”.

Nesta ambiência supramencionada que surgem as crises da universidade pública, trazidas à discussão por Santos (1999). Apesar de contextualizadas nas instituições públicas, o texto traz substanciais contribuições ao tema do trabalho.

Santos (2006) se propõe refazer uma análise do atual contexto da universidade, partindo como pressuposto as políticas liberais e neoliberais, que fizeram com que a universidade entrasse em contradição nas suas funções. São as crises: de hegemonia, de legitimidade e institucional.

A primeira das crises, a de hegemonia, vem sendo observada ao longo do Século XX, com um agravamento a partir das suas últimas décadas. Ela resulta das contradições funcionais da universidade: de um lado, as funções tradicionais, como produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos; de outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão-de-obra qualificada exigida pelo capitalismo. (SANTOS, 1999).

Ainda, afirma o autor, tal contradição, em relação às suas funções, fez com que a universidade se tornasse incapaz e indecisa nesse aspecto. O próprio Estado, reconhecendo, então, essa incapacidade, procurou outras formas, alternativas, que atingissem esses objetivos. De outro modo, pode a referida crise ser caracterizada como sendo uma crise de identidade, na qual a universidade passa por um processo de crescente descaracterização intelectual. Santos (1999) afirma também que está no centro dessa crise a exclusividade do conhecimento, que antes era somente da universidade.

Sob a perspectiva dessa crise, Buarque (1994, p. 41) reflete sobre a realidade do perfil do acadêmico nas universidades brasileiras. “O papel da universidade brasileira tem sido o de escala social para indivíduos que já fazem parte da parcela rica.” Ou seja, a crise de identidade se manifesta justamente em virtude do afastamento da realidade social da própria universidade, com a sociedade do seu entorno.

A segunda das crises é a de legitimidade, provocada pelo fato de a universidade não ser mais instituição consensual em face de outras duas contradições. De um lado, a “hierarquização dos saberes especializados através das restrições de acesso e da credenciação de competências”, e do outro, “as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das classes populares” (SANTOS, 1999, p. 05). Da mesma maneira, o autor traz a implicação mútua entre a crise de hegemonia e a crise de legitimidade. Enquanto na hegemônica reflete-se sobre o tipo de conhecimento produzido, a legitimidade da universidade tende a alterar-se com a alteração do grupo social a que se destina.

A terceira e última crise abordada é a institucional, que, assim como as duas anteriormente citadas, resulta de duas contradições. A reivindicação da autonomia na definição de objetivos e valores da universidade *versus* a pressão crescente para submeter a universidade a critérios de eficácia e de produtividade. (SANTOS, 1999). Para o autor, é essa a crise mais recente, resultado dos últimos vinte anos. Em parte porque foi agravada pelas crises de hegemonia e de legitimidade, e vêm se tornando mais problemática em virtude da crise do Estado e a desaceleração da produtividade em países centrais.

Relacionando todas as crises, Santos (1999) traz também a ordem temporal de acontecimento delas, sob a ótica da divisão do desenvolvimento do capitalismo. As três iniciaram-se nos últimos vinte anos (anos 80). A crise hegemônica é a mais ampla, e os fatores que a

condicionam iniciam-se na primeira fase do capitalismo: o período do capitalismo liberal. Nesta época, a sociedade exige formas de conhecimento, nomeadamente técnicos, que até então não haviam sido incorporados pelas universidades.

Já na crise de legitimidade, os fatores configuram-se no período do capitalismo organizado por via das lutas dos direitos sociais, pela democraticidade da transmissão dos conhecimentos produzidos dentro da universidade, e económicos. E, por fim, a institucional decorre da fase do capitalismo desordenado, da crise do Estado-Providência, posto que põe em causa a autonomia e a especificidade organizacional da instituição universidade. (SANTOS, 1999)

Santos (2006, p. 12) ainda aborda os níveis de mercadorização da universidade diante das práticas neoliberais, contextualizando-as como causas originadoras das crises. O primeiro é “induzir a universidade pública a ultrapassar a crise financeira mediante a geração de receitas próprias, nomeadamente através de parcerias com o capital, sobretudo industrial”. O segundo nível é a tendência em eliminar a diferenciação entre a universidade pública e universidade privada, transformando estas numa empresa, numa “entidade que não produz apenas para o mercado, mas que se produz em si mesma como mercado, como mercado da gestão universitária, de planos de estudo, de certificação, de formação de docentes, de avaliação de docentes e estudantes.”

Na busca de sua emancipação e democratização, a universidade também busca uma reaproximação com sua legitimidade, e Santos (2006) ressalta a prescindibilidade de reforçar sua responsabilidade social, e as práticas participativas de avaliação, entre outros esforços para o se que fazer. As Instituições de Ensino Superior – IES, contribuem significativamente para o desenvolvimento do País. Tanto no que diz respeito à evolução do sistema social de produção elevando a produtividade do conjunto de sua força de trabalho quanto no sentido de relaciona-se com o grau de satisfação das necessidades humanas através da educação, sua atividade-fim.

A modificação da função da universidade, de centro de saber único para a formação para o mercado de trabalho, e a abertura para a iniciativa privada no setor educacional superior possibilitou a verificação de sua participação no desenvolvimento económico. Socialmente, a participação das IES verifica-se através da sua *práxis* social, de relacionamento com a comunidade em seu entorno.

Chauí (2003) quando aborda a dicotomia instituição social e organização no âmbito das universidades, tratando da universidade puramente instituição social, permite questionar se não haveria um hibridismo de proposta, uma universidade pública como “organização social”; assim como uma IES privada contribuir socialmente.

Duprat (2005, p. 06) corrobora com este pensamento de forma positiva quando comenta que várias são as formas que o setor privado pode contribuir para o desenvolvimento social e que:

Aportar recursos financeiros é uma delas; outra é disponibilizar competências empresariais, tais como pragmatismo de sua visão, ação sistemática, planejada e eficiente, ferramentas de gestão organizacional, de foco, de missão, de metas e objetivos que agregam valor às ações do Terceiro Setor.

Prahalad (2005, p. 101) trata da erradicação da pobreza na criação de produtos e serviços para a base da pirâmide. “Quando os pobres da base da pirâmide são tratados como consumidores, passam a obter benefícios como respeito, opção e auto-estima, e a ter uma oportunidade de escapar da armadilha da pobreza”. Como antes mencionado, uma das crises da universidade é justamente advinda do privilégio a um público elitista, e a educação superior privada constituiu marco essencial na interiorização, democratização e acesso às pessoas da base da pirâmide numa nova perspectiva de transformação social.

### **2.2.1 IES e desenvolvimento do poder de base local**

Com relação ao desenvolvimento e as instituições de ensino superior – IES, Rolim e Serra (2009) abordam duas perspectivas sobre o papel que desempenha as universidades no processo de desenvolvimento: a universidade que está na região e a que é da região: Na primeira, a universidade simplesmente se localiza na região, se caracteriza por um reduzido número de vínculos e compromissos com a região e com o seu desenvolvimento e o produto do seu trabalho está direcionado para o contexto nacional e/ou internacional. Já na segunda trajetória, a universidade demonstra ter um forte impacto no processo de desenvolvimento regional, estabelece vínculos e compromissos intensos com o futuro da região e o produto do seu trabalho, além de ter como

referência a qualidade acadêmica universal, está voltado para a superação das questões da região. Essa distinção entre ser e estar na região faz toda a diferença para o desenvolvimento regional.

É necessário transfigurar a universidade para que não seja mais a guardiã do saber organizado a ser transmitido como informação, adestramento e disciplina, pois acentua sua incapacidade de empregar seus próprios recursos intelectuais para debater a responsabilidade ética da ciência e da técnica por ela mesma cultivada e de reformular a ordem social. Também, transfigurar a sociedade a fim de que assegure a todos educação e trabalho e, sobretudo, não condene ninguém a vender talento e habilidades a quem os possa converter em lucro, em benefício de uma minoria. (RIBEIRO, 1982)

Santos (2002, p. 54) afirma que:

A universidade tem que entender que a produção de conhecimento epistemológico e socialmente privilegiado e a formação de elites deixaram de poder assegurar por si só a legitimidade da universidade a partir do momento em que perdeu a hegemonia mesmo no desempenho destas funções e teve de as passar a desempenhar num contexto competitivo. A luta pela legitimidade permite ampliar o potencial destas funções, complementando-as com outras onde o vínculo social seja mais transparente.

A prática das IES para o estabelecimento de vínculos e compromissos com a comunidade em que está inserida pode ser visualizada por meio de ações da responsabilidade social e de práticas extensionistas, mais comumente. Portanto, uma das formas para se medir a contribuição de uma IES para o desenvolvimento do seu entorno pode ser através de sua práxis social, na construção de diálogos e parcerias com a sociedade.

Santos (2002) reconhece que todo seu esforço para o que deve ser feito para reconquistar a legitimidade da universidade parte de um programa de responsabilização social, e, ainda, só através desse programa que a universidade pública pode lutar eficazmente pela sua legitimidade social.

Nas fases da evolução da educação, possível entender a perspectiva da avaliação para o desenvolvimento da educação brasileira, através da regulamentação, supervisão e avaliação nas IES. Nesse

interim, considerando a promulgação da lei que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, em 2006, a responsabilidade social passa a ser dimensão de avaliação institucional, tornando-se por via reflexa uma imposição legal e, definitivamente, como item de composição para uma política educacional e de comprometimento com a sociedade.

## **2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL: ENFOQUE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

A responsabilidade é uma “[...] palavra que sempre parece ressoar em função de uma esperança, de uma vontade, de uma soberania, daquilo que esperamos do futuro”. (PETERSON, 1999, p. 159). Partindo desse princípio, entende-se que existe uma esperança de transformação social depositada na universidade, pressupondo uma responsabilidade intrínseca à sua existência. Enfim, a universidade é um espaço privilegiado que deve incorporar a responsabilidade social a partir de um questionamento holístico de tudo o que ocorre em seu entorno, constituindo expectativas futuras, caracterizando-se como um lugar ideal para a interpretação do mundo e produzir conhecimento de forma pró-ativa com relação às consequências desse movimento. Trazer esse debate para o interior da universidade é essencial para que se busque a definição da sua responsabilidade social. (BARROS; FREIRE, 2011)

### **2.3.1 Contexto do surgimento**

No Brasil, a gravidade dos problemas sociais e a emergência de alternativas para o enfrentamento dessa realidade trazem à tona a discussão sobre a responsabilidade social das empresas. No setor privado, o movimento da responsabilidade social (RS) é composto por ambigüidades e controvérsias que, somadas às discussões sobre a situação de boa parte da população, cujas necessidades básicas ainda não estão sequer sendo supridas, tornam a RS das empresas brasileiras um desafio ainda maior. No contexto mundial, o movimento da RS existe desde os anos 1960, mas, no Brasil, ele tomou forma e concretude nos anos 1980. Sua disseminação é lenta e carrega uma tradição histórica de filantropia assistencialista, portanto, trata-se de uma discussão em curso e com produção reduzida. (REIS, 2007)

Nesse contexto de enfrentamento da realidade social, as organizações, de um lado, consomem recursos da sociedade, renováveis ou não, mas que são patrimônio gratuito e coletivo da humanidade; logo, contraem “uma dívida social”. De outro, têm em seu compromisso restituir à sociedade o que dela é absorvido, por meio de investimentos na área social e no meio ambiente. (MELO NETO; FROES, 1999). Assim como a teoria desenvolvimentista precisou evoluir para acompanhar as mudanças do pós-guerra, as organizações se deram conta de que o econômico não é o único vetor que proporciona o desenvolvimento. Além do mais, não há desenvolvimento sem que se altere tanto o capital social quanto o humano.

Na realidade, organizações e governo estão conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da lógica econômica globalizante. Melo Neto (2001) traz a questão de surgimento de uma nova racionalidade social como imperativo na diminuição dos riscos da sociedade liberal. Segundo o autor, as organizações são os principais agentes dessa transformação, pois são investidoras sociais e que o foco deve ser no desenvolvimento da comunidade a partir de ações sociais.

A responsabilidade social como temática surge como preocupação teórico-prática a partir do final da segunda guerra mundial, em meados do Século XX, quando a evolução dos sistemas sócio-políticos, econômico-financeiros e a criação de novas tecnologias de produção, de informação e de comunicação demonstraram a necessidades de outros aspectos e dimensões não consideradas no mundo produtivo. (RODRIGUES, 2008)

“A responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. [...] Tais obrigações nascem do impacto das empresas nas metas de desenvolvimento econômico dos países das quais elas operam.” (KARKOTLI, 2008, p. 75).

A preocupação em se criar uma consciência empresarial responsável é fundamental para que haja possibilidade de engajamento de todos no processo de desenvolvimento. Tal processo objetiva, além da construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa, a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção de direitos humanos. (REIS, 2007)

Sobre o campo científico da Responsabilidade Social, bem como seu estado da arte, Moretti e Campanari (2009), após realizarem um estudo de impacto bibliométrico, afirmam que o campo da RS está longe de contar com referencial teórico consistente, sugerindo a

necessidade de uma agenda de pesquisas mais ambiciosa. Sem evolução nesse quesito que possibilite sustentar o desenvolvimento conceitual da RSE, devido principalmente a sua natureza de se valer de linhas epistemológicas diversas, o campo da RS ficará dependente de um discurso monológico pouco autêntico, acomodado em zona de conforto.

Desde o início do debate a respeito do significado de responsabilidade social empresarial, discussões no âmbito acadêmico e empresarial tentam explicar o que realmente leva as organizações a adotarem um comportamento socialmente responsável na gestão dos negócios: “não mais conseguir permanecer indiferente à gravidade dos problemas sociais que assolam a humanidade, ou somente interesses econômicos e privados de sustentabilidade do próprio negócio.” (REIS, 2007, p. 5). Para tanto, a definição de um conceito sobre RS perpassa por quatro dimensões, na intenção de desvendar as reais intenções na prática gerencial.

### 2.3.2 Dimensões do conceito

O conceito de responsabilidade social abrange quatro dimensões: econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica). Sendo a responsabilidade social a obrigação que a organização assume perante a sociedade no compromisso de maximizar os impactos positivos e minimizar os negativos (FERREL, 2001), há quatro tipos de responsabilidade social, que resultam e podem ser analisadas em específico.

Ilustração 1 – Pirâmide das dimensões da responsabilidade social



Fonte: Adaptada de CAROLL, 1991.



A dimensão legal da organização é “o alicerce de todas as atividades da empresa [...]. por meio das leis, a sociedade força uma conduta aceitável.” (FERREL, 2001, p. 69). Refere-se, assim, ao que a sociedade acredita como certo ou errado, expressos em regulamentos e leis municipais, estaduais e federais que o governo cria para estabelecer padrões mínimos de comportamento responsável. São cinco principais grupos que regulam essa dimensão: regulamentação da concorrência, proteção dos consumidores, proteção do meio ambiente, promoção da equidade e segurança, incentivos para promover o cumprimento de programas internos de empresas para prevenir a má conduta. (FERREL, 2001)

A dimensão ética é o segundo degrau da responsabilidade social e refere-se a “comportamentos e atividades esperados ou proibidos no que interessa ao pessoal da empresa, à comunidade e à sociedade, mesmo que não codificado por lei.” Inclui padrões, expectativas ou normas que refletem as preocupações de todos os públicos envolvidos com a empresa. Empregados, clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade devem ter respeitados e protegidos seus direitos por parte da empresa. Essa dimensão está muito relacionada aos valores e princípios morais dos indivíduos. (FERREL, 2001, p. 78)

A dimensão econômica contempla a responsabilidade da organização relacionada com a sua sobrevivência e seu crescimento no mercado, e as conseqüentes externalidades positivas; geração de produtos e serviços, emprego, renda e tributos. “Refere-se à maneira como os recursos para a produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social [...] os impactos produzidos pela economia e a concorrência.” (FERREL, 2001, p. 81). Está, portanto, diretamente relacionada com as ações tomadas pelos sócios, que têm o poder financeiro sobre a administração da empresa.

A última dimensão a ser galgada pela empresa socialmente responsável é a discricionária/filantrópica. É restituir à comunidade o que dela foi retirado/extraído, sendo uma empresa cidadã. “Diz respeito às contribuições das empresas à sociedade, que espera que ela contribua para a qualidade de vida e bem-estar”, (FERREL, 2001, p. 83), principalmente com o seu entorno. A responsabilidade das empresas para com as comunidades próximas, no sentido de bem-estar, engloba donativos a obras de caridade, patrocínios e prestação de serviços comunitários. Caso seja caracterizado como ferramenta de divulgação mercadológica, chama-se de filantropia estratégica.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social possui grande relevância no mundo corporativo, como um interlocutor entre empresa, mercado e sociedade. Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. O Ethos é um pólo de aglomeração de práticas empresariais e de troca de experiências para o desenvolvimento de ferramentas de análise de gestão da responsabilidade social. (ETHOS, 2012)

Como ferramenta de acompanhamento de práticas de gestão apoiadas no desenvolvimento sustentável e na responsabilidade social, o Instituto Ethos teve papel essencial na criação e implantação da metodologia do Balanço Social. É um instrumento de diagnóstico para a apresentação de indicadores de responsabilidade social, úteis a iniciativa de interesses da comunidade. Assim, foi desenvolvida uma estrutura para a elaboração e a publicação do Balanço Social, tendo por base as propostas da Global Reporting Initiative (GRI) e pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA). Tal iniciativa contribuiu, e ainda contribui, para o desenvolvimento organizacional e da comunidade. (REIS; MEDEIROS, 2007)

Contudo, uma participação meramente estratégica na concepção de responsabilidade social não é suficiente para que ocorra transformação social efetiva. Não se nega que muito já houve de avanço a respeito da autopercepção da organização no sentido social e seu impacto na comunidade, porém a filantropia, como dimensão da responsabilidade social, se esgotará como meio de se chegar à um fim específico. A necessidade é de se alcançar uma participação da comunidade a partir dos meios, e não dos fins.

“Uma participação da escola como instituição socialmente responsável, não meramente assistencialista ou filantrópica, visando à construção do bem-comum, aprimora as funções dos que dela participam e se constitui um núcleo genuíno de aprender a viver, a construir, a fazer a ser e a com+viver, a participar coletivamente.” (RODRIGUES, 2008, p. 153)

Ademais, não pode ser considerada a responsabilidade social como “um mero paliativo para as mazelas das instituições educativas e da sociedade, mas pode constituir-se em olhar diferenciado sobre o fazer executivo, facilitando diálogos, compromissamentos, profissionalidades e ações auto-responsabilizantes de todos e de cada um.” (RODRIGUES, 2008, p. 155)

Não há princípio de contradição entre responsabilidade social e lucro, desde que este seja perseguido dentro das regras legais e éticas vigentes na sociedade. Os argumentos contrários às ações sociais são baseados na função institucional das organizações e os que suportam são baseados nos aspectos éticos ou instrumentos racionais. A convergência dos argumentos se dá quando as ações sociais da organização fazem parte da lógica de criação de valor para a empresa. (MACHADO FILHO, 2006)

Contextualizando às práticas gerenciais, no Brasil, fortalece-se um processo de normatização acerca da obrigatoriedade das organizações em serem socialmente responsáveis, que atingiu as IES. A responsabilidade social passou a ser dimensão de Avaliação Institucional, de acordo com a Lei n. 10.861/04, demonstrando, assim, sua importância como prática de gestão.

### **2.3.3 Dimensão de Avaliação Institucional**

O processo de avaliação do ensino superior está diretamente relacionado com a necessidade de adaptação da educação às exigências de qualidade e de desenvolvimento da educação superior, o que tem levado à busca de novas práticas de gestão. Para Ristoff (2000), falar de qualidade significa falar de avaliação, especialmente na área educacional. É no processo avaliativo, segundo o autor, que se obtém subsídios que permitam ações administrativas e acadêmicas com a participação de todos.

Atualmente, a avaliação do Ensino Superior é regulada pelo Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, através da Lei n. 10.861 de 2004 (BRASIL, 2006). O Sinaes é constituído por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Tem como finalidade avaliar todos os aspectos envolvidos na Educação Superior: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros. O Sinaes tem como objetivos:

[...] a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de

educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004)

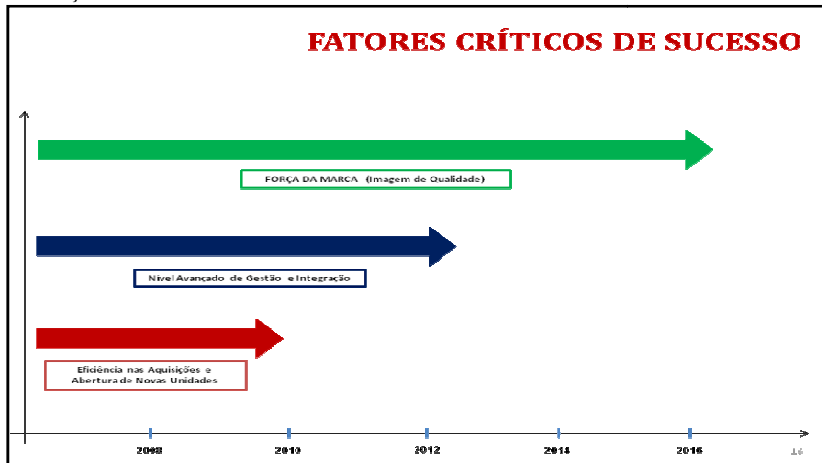
Como já identificado, a responsabilidade social faz parte das dez dimensões da avaliação institucional e o art. 3º. da Lei nº. 10.861/04. Destaca-se que o objetivo da avaliação das IES é a identificação do seu perfil e do significado de sua atuação nas diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente:

[...] a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural [...]. (BRASIL, 2004)

O Instrumento de Avaliação Institucional Externa traz a seguinte descrição para avaliação: “a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.” (MEC/INEP, 2010, p. 13). Dessa forma, a responsabilidade social na ambiência da educação superior remete à proposta do desenvolvimento sustentável, de contribuição institucional além do econômico.

Braga *et al* (2005) constrói uma na análise da educação superior privada, apontando indicadores de sucesso. Segundo o autor, a partir de 2012 ficam superadas a fase de aberturas de novas instituições e unidade ou aquisições e a fase do nível de profissionalização da gestão. O que sobressairá é a força da marca, relacionado à imagem de qualidade.

Ilustração 2 – Fatores críticos de sucesso das IES



Fonte: Braga *et al* (2005)

A qualidade, diretamente aliada à avaliação da educação superior, portanto, é o que manterá a sobrevivência das pequenas IES e a sobrepujança das grandes corporações nacionais do segmento educacional. Contudo, sendo a avaliação levada numa perspectiva autocrática, de simples cumprimento legal, não há garantia de desenvolvimento organizacional. A avaliação também necessita ser substantiva, numa ótica participativa.

Tal imagem de qualidade pode levar a diversas interpretações do que é qualidade, sob que perspectiva. Neste momento, pretende-se relacionar qualidade com uma proposta de gestão a partir de desenvolvimento sustentável, que faz com que a IES seja da região, e não apenas esteja inserida nela, obviamente em conjunto com a qualidade dos serviços educacionais.

### 2.3.4 Limitações utilitaristas

A responsabilidade social das empresas é a ideia de que uma organização deveria olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade. Essa definição delega um caráter altruísta à organização, ao atendimento de interesses maiores, relacionando investimentos em melhorias para a comunidade, proteção do meio ambiente e direito dos consumidores. Mas esses investimentos poderiam ser justificados por uma questão mercadológica: os lucros poderiam

admirar no longo prazo, devido à melhoria da imagem da organização perante a sociedade, mesmo que, em curto espaço de tempo, esses investimentos representassem custos. (REIS; MEDEIROS, 2007)

A organização cidadã como é tratada pela quarta dimensão do conceito de responsabilidade social, é construída a partir de pressupostos de uma cidadania tutelada ou assistida. (DEMO, 1995). A filantropia por vezes é necessária, mas não permite a emancipação, e sim, a alienação. Toda evolução alcançada no papel da organização perante a sociedade não pode ser desvalidada, contudo, não mais é suficiente na perspectiva do desenvolvimento como um processo aliado ao tempo. Conceitualmente, a quarta dimensão está distante de uma cidadania deliberativa, e aparenta estar desatualizada frente à outras teorias de responsabilidade social.

Garriga e Melé (2004) classificam as teorias de responsabilidade social em quatro grandes grupos. O primeiro deles é o das teorias utilitaristas, em que a empresa é vista como apenas um instrumento para a criação de riqueza, e a sua função social atividades são apenas um meio para obter resultados econômicos. Tais teorias têm limitações e não comportam todas as teorias existentes na área.

Existem também o grupo das teorias políticas, que se preocupam com o poder das corporações na sociedade e um uso responsável desse poder na arena política. Há o das teorias integradoras, em que a empresa está focada na satisfação de demandas sociais, e o grupo das teorias éticas, com base na ética responsabilidades das empresas para a sociedade. (GARRIGA; MELÉ, 2004)

Contudo, o resultado do estudo aponta a necessidade de desenvolver uma nova teoria sobre as relações comerciais e da sociedade, que deverá integrar estas quatro dimensões. (GARRIGA; MELÉ, 2004). Ou seja, o campo da responsabilidade social ainda não é um campo de estudo totalmente sistematizado, no qual ainda poderia abarcar outras teorias que unissem a totalidade delas.

Nesta perspectiva, e considerando sua imposição legal, as práticas de responsabilidade social nas IES devem ser realizadas com cautela gerencial, para que não seja fruto da racionalidade instrumental, de simples cumprimento de um papel como composto da avaliação institucional. A responsabilidade social como filantropia, assistencialismo, clientelismo não é suficiente para que a instituição de ensino superior seja “da região”, ao invés de simplesmente “estar na região”.

Santos (2002), nesse mesmo olhar, afirma que a universidade não deve ser funcionalizada a partir de seu desempenho na responsabilidade social. Ao contrário do que o capitalismo educacional faz crer, as deficiências no desempenho da responsabilidade social da universidade não decorrem do excesso de autonomia, mas, pelo contrário, da falta dela e dos meios financeiros adequados. Assim, a responsabilidade social tem de ser assumida pela universidade, aceitando ser permeável às demandas sociais. Ou seja, o prisma estratégico/instrumental deve ser renegado quando do tratamento da responsabilidade social das IES, e o fortalecimento da teoria da gestão social contribui para tanto.

Então, surge a proposta da gestão social como possibilidade de complementar as teorias de responsabilidade social, por meio de sua dialogicidade permitida pela da cidadania deliberativa, e não consentida, para fortalecimento do poder de base local e como alternativa de solução para a crise de legitimidade da universidade do Século XXI.

Numa tentativa de diferir os termos responsabilidade social de gestão social, pode-se entender que a primeira é um conjunto de práticas e ações sociais de modo a se relacionar com os atores internos e externos; e a segunda é o processo de gestão com a participação dos atores internos e externos, que privilegia os fins, e não os meios.

## 2.4 GESTÃO SOCIAL: UMA POSSIBILIDADE DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL DE BASE SOCIAL SUBSTANTIVA

O esgotamento do termo responsabilidade social, já tratada em perspectiva estratégica e mercadológica academicamente, inclusive, conforme Garriga e Melé (2004), propicia o surgimento de outras teorias que contradizem a lógica e a cultura dominante. Na realidade do modo de produção capitalista, estão inseridas as instituições de ensino superior privadas, e essa realidade de mercado acaba exigindo uma gestão de racionalidade instrumental, utilitarista e prática, em detrimento de valores humano-sociais, que privilegiam a cooperação e compreensão entre as pessoas, a emancipação da consciência individual e a preocupação com o bem-estar. (RAMOS, 1989)

Contudo, deve-se levar em consideração que, de um lado, há a complexidade organizacional das IES e o capital intelectual, que no mínimo se presume, que nelas atuam. Do outro lado, visualiza-se a crescente existência de fortes grupos educacionais, e uma constante integração horizontal no segmento produtivo, com hegemonia de

empresas de classe nacional aliadas a corporações mundiais. Assim, as pequenas instituições de ensino superior, que são a maioria das faculdades particulares, em vistas à sua contribuição para o desenvolvimento da comunidade em qual está inserida, devem desenvolver ações que as legitimem e as fortaleça.

Dessa forma, a gestão social, especialmente no contexto das instituições de ensino superior, surge como possibilidade, primeiro, para superar a visão estratégica e eliminar os pontos cegos da atual teoria organizacional, numa perspectiva substantiva que crie valores sociais. Em segundo, como possibilidade de um processo de inovação, na aceitação da complexidade envolvida. Em terceiro, como causa legitimadora perante a comunidade, numa forma de fortalecimento organizacional.

Tenório (2002, p. 17) inicia sua explanação com seguinte questionamento: “Tem razão a Administração?”. Constrói seu raciocínio a partir da relação entre ação racional e emancipação. Para o autor, a ação racional com relação aos fins não permite que administradores e administrados desenvolvam suas ações de forma emancipadora, o que, por sua vez, provoca alienação. A proposta é, baseando-se na teoria comunicativa de Habermas, afastar o marasmo funcionalista das teorias organizacionais e promover a mediação e tomada de decisões de modo dialógico entre os agentes sociais do processo. (TENÓRIO, 2002)

Assim, para tornar-se possível a ação comunicativa, evoca-se o conceito de cidadania deliberativa para a compressão da proposta da gestão. De acordo com Tenório (1998), a cidadania deliberativa é aquela em que a participação se dá através da argumentação em um processo democrático, onde o cidadão opina sobre o seu destino social, seja como pessoa humana quer como eleitor, consumidor, trabalhador, entre outros. Ou seja, a participação possibilita a autodeterminação a partir da democracia social, e não sob a lógica do mercado.

Bordenave (1987) conceitua participação a partir do conceito epistemológico da palavra parte. Assim, participação é fazer parte ou tomar parte ou ter parte, e o autor faz a distinção entre elas. Contudo, quando trata da participação como ferramenta operativa afirma que a democracia, fruto da participação, é um estado de espírito e um modo de relacionamento entre as pessoas em um ambiente. Em complementação, Demo (1994, p. 87) trata da participação como conquista e que ela, portanto, “não pode ser dada, outorgada, imposta. Também nunca é suficiente, nem é prévia. Participação existe se e enquanto for conquistada.”



Daí que Demo (1995) distingue a cidadania deliberada da consentida. Por exemplo, a filantropia e o assistencialismo podem ser considerados como apoio à cidadania e ao desenvolvimento, contudo têm caráter compensatório e não possibilitam participação. Se houver participação, ela será outorgada, por conseguinte, não legítima. A cidadania deliberativa, portanto, é a que baliza todo o significado de participação quando do tratamento do tema gestão social, pois, no ato da argumentação que se descobre o que realmente a sociedade necessita para se desenvolver.

Segundo Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 684):

[...] pensar em gestão social, é pensar além da gestão de políticas públicas, mas sim estabelecer as articulações entre ações de intervenção e de transformação do campo social, que é uma noção mais ampla, e que não se restringe à esfera público-governamental, como vemos a exemplos das ações de responsabilidade social e do crescimento do terceiro setor.

A gestão social, portanto, se consolida na divórcio do paradigma funcionalista (que não favorece a participação, mas sim uma gestão a partir de critérios de interesses) para o favorecimento da racionalidade substantiva, que destaca os valores humano-sociais, privilegia a cooperação e compreensão entre as pessoas, a emancipação da consciência individual e a preocupação com o bem-estar. (RAMOS, 1989). Gestão social, portanto, propõe “uma forma de gestão organizacional que do ponto de vista da sua racionalidade pretende subordinar as lógicas instrumentais a outras mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas.” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30)

Dellagnelo (2004), dissertando sobre tais novas formas organizacionais, corrobora que, ao se falar de emancipação do ser humano nas organizações formais, é imprescindível tratar de questões que confrontam os modelos de gestão vigentes. Um desses, quando se discute sobre a ação individual e coletiva dentro das organizações, é o “‘maximizar’, ou, pelo menos, satisfazer interesses próprios”, e, ainda, em virtude do “‘problema do parasita’, não há justificativa racional para os indivíduos contribuírem para os ‘bens coletivos’”. (ASTLEY; VAN DE VEN, 2007, p. 81)

Yunus (2010, p. 10) traz contribuições à própria formulação de uma nova teoria organizacional, que nega a racionalidade até então

discutida. Quando afirma que um negócio social pode ser descrito como “uma empresa que não envolve perdas e não paga dividendos’, inteiramente dedicada à realização de um objetivo social” está propagando a ideia de que o poder da tecnologia, por exemplo, pode sim resolver a crescente lista de problemas sociais e econômicos.

Tenório (1998), ainda na perspectiva da ação comunicativa habermasiana, contrapõe os conceitos de ação estratégica e de ação racional no intento de construir o conceito de gestão social a partir da negação dessas duas práticas comuns na ciência da administração. De certo modo, contraria pressupostos da gestão estratégica tal como conhece-se hodiernamente, como ferramenta de persecução dos objetivos e da missão da organização, na gestão de recursos humanos e materiais para obter resultados econômicos que viabilizem sua existência. A quebra de paradigma dessa gestão imediativista, nos fins, é foco da gestão social.

Frequentemente, a estratégia é descrita como uma manobra, em que a estratégia pretendida é difusa da deliberada e da realizada. Ainda Mintzberg, Ahlstrand, e Lampel (2000) a descrevem como um plano, padrão, posição, perspectiva de comportamento organizacional. Por fim, a ação estratégica sempre visa resultados, na grande maioria das vezes quer sejam econômicos ou financeiros. Pereira (2010, p. 54) apresenta os três momentos do planejamento estratégico. E inicia com o diagnóstico estratégico, em qual a “maior coalização dominante da organização [...] tem que tomar a decisão de fazer ou não o planejamento estratégico.” Evidente o contraponto que traz a gestão social para uma nova perspectiva da teoria administrativa, em que todas as pessoas são agentes participantes, como sujeitos do processo, e não como apenas executores para se atingir os fins.

Desta maneira, o conceito de gestão social se aprofunda à simples racionalidade instrumental e praticista, e insere a participação em outras lógicas sociais, políticas, culturais ou ecológicas. Para Tenório (2003, p. 07), gestão social caracteriza-se como sendo “o conjunto de processos sociais no qual a ação gerencial se desenvolve por meio de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política.”

Allenbrandt e Teixeira (2005) adaptaram de Serva (1997) um estudo na intenção de demonstrar a complementaridade entre a teoria da razão substantiva de Guerreiro Ramos e a teoria da ação comunicativa habermasiana para a teoria administrativa, um quadro que demonstra as

diferenciações entre gestão social e gestão estratégica. O quadro a seguir, desta maneira, ilustrado em dez itens de macroanálise, permite a observação.

Quadro 2 – Elementos constitutivos da gestão para cada processo organizacional

| <b>Processos organizacionais</b>   | <b>Gestão social</b>   | <b>Gestão estratégica</b>  |
|------------------------------------|--|--|
| Estrutura e funcionamento do poder | Entendimento<br>Julgamento ético                                     | Fins<br>Desempenho<br>Estratégia interpessoal                    |
| Objetivos organizacionais          | Auto-realização<br>Valores emancipatórios<br>Julgamento ético        | Utilidade<br>Fins<br>Rentabilidade                               |
| Avaliação reflexiva                | Julgamento ético<br>Valores emancipatórios                           | Desempenho<br>Fins<br>Rentabilidade                              |
| Inserção social                    | Valores emancipatórios<br>Entendimento                               | Fins<br>Êxito/resultados   |
| Processo decisório                 | Entendimento<br>Julgamento ético                                     | Cálculo<br>Utilidade<br>Maximização de recursos                  |
| Divisão do trabalho                | Auto-realização<br>Entendimento<br>Autonomia                         | Maximização de recursos<br>Desempenho<br>Estratégia interpessoal |
| Conflitos                          | Julgamento ético<br>Autenticidade<br>Autonomia<br>Entendimento       | Cálculo<br>Fins<br>Estratégia interpessoal                       |
| Comunicação                        | Autenticidade<br>Autonomia<br>Valores emancipatórios                 | Desempenho<br>Êxito/resultados<br>Estratégia interpessoal        |
| Relações interpessoais             | Autenticidade<br>Entendimento<br>Autonomia<br>Valores emancipatórios | Estratégia interpessoal<br>Fins<br>Desempenho                    |
| Satisfação individual              | Auto-realização<br>Autonomia   | Fins<br>Êxito/resultados<br>Desempenho                           |

Fonte: Allenbrandt e Teixeira (2005, p. 07).

Quando da referência de diferenciação entre gestão social e gestão estratégica, aquela com entendimento, julgamento ético, auto-

realização, autonomia, valores emancipatórios, e esta com cálculo, utilidade, rentabilidade, maximização, êxito, fins, percebe-se que a primeira pressupõe uma palavra para ser alcançada: participação. E, essa participação em uma organização formal prescinde da diminuição ou perda de símbolos e personificações de poder.

Para Lacombe (2004, p. 244), poder é a “capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, impondo a vontade própria e fazendo com que aconteça aquilo que se deseja; capacidade para influenciar decisões, pessoas e o uso dos recursos; [...]”. A manipulação dos sujeitos da ação organizacional não permite a participação, que é condição para a gestão social. Na perspectiva da necessária participação no ambiente de uma organização formal, Tenório (2008, p. 27) complementa que a gestão social a “orientada por um processo de gerenciamento participativo, através do qual o processo decisório é exercido por distintos sujeitos sociais, com base em argumentos validados pelos membros do grupo, apreciação crítica, [...]”.

Na descentralização do poder decisório, extingue-se algumas relações de poder e, nesse ponto, justifica-se a ainda distante prática da gestão social, principalmente em organizações privadas com fins públicos, como é o caso das IES.

A possibilidade de implementação dos propósitos da gestão social necessita de uma mudança organizacional. Dowbor (1999) afirma que não é necessário recorrer ao velho discurso, pois a discussão não é a de construção de uma teoria anti-capitalista, mas sim de reconhecer que um sistema que não sabe distribuir, somente produzir, não é suficiente; que é questão de simples bom senso econômico e social.

Sobre o tema mudança organizacional, Wood Jr. (2009) traz um panorama geral da evolução das abordagens e conceitos. Inicia com Basil e Cook, em 1974, e termina com Kiel, em 1989, passando por Morgan, Prigogine e Stengers, entre outros. O que se pode afirmar é que todas elas, ao menos implicitamente, submetem o comportamento humano como forma de proporcionar e reagir às mudanças. Ainda, Wood Jr. (2009, p. 15) reconhece que o abandono do paradigma mecanicista auxiliará os administradores na condução dessas mudanças organizacionais, devendo estes incorporar valores “ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos [...]”.

Desta maneira, a gestão social é a ponte para proporcionar uma transformação na sociedade. Entre o radicalismo e o extremismo, surge os conceitos de gestão social. Não abarca, em suas definições, o assistencialismo e o paternalismo. Apenas busca:

[...] o atendimento das atuais necessidades e desafios da administração quanto à democracia e à cidadania participativa, aplicando-se técnicas de gestão que considerem o intercâmbio dos vários atores envolvidos nos processos administrativos, estimulando o convívio e o respeito às diferenças.” (TENÓRIO, 2003, p. 07)

A concepção de uma razão comunicativa, com participação e com cidadania deliberativa, nas organizações implica uma mudança radical de paradigma e, por isso, inclui certa inovação gerencial e um necessário pensamento complexo para se ter uma abordagem transdisciplinar. O paradigma repousa na razão, que passa a ser socialmente implementada como um processo de interação dialógica dos atores envolvidos, portanto, não a partir de medidas *top down* de gestão. A concentração dos esforços na mudança é nos meios, e não nos fins.

Tal tema já foi abordado no ambiente educacional por Allebrandt e Teixeira (2005), construindo interações da universidade com a cidadania deliberativa. Assim, citando o próprio processo de avaliação da instituição, reconhece os desafios e oportunidades para os novos paradigmas da teoria das organizações.

Assim, a gestão social propõe uma transformação dos meios. Não condena a busca pelos resultados, quaisquer que sejam os objetivos da organização, contudo aponta a questão social na perspectiva de participação e de cidadania no processo de decisão organizacional, não apenas como ação racional de um grupo da coalizão dominante sendo imposta a um grupo menos privilegiado. A responsabilidade social, em suas teorias integradoras, contempla a dimensão ética além do assistencialismo; e a complementaridade da gestão social reside na construção coletiva num processo dialógico de gestão.



### 3 METODOLOGIA

Método é o caminho que se tem que percorrer para responder ao objetivo geral da pesquisa. É a forma como proceder ao longo do caminho. Demonstra, através de seu detalhamento, todo o conjunto de ações que serão necessárias para a consecução dos objetivos da pesquisa. Não há método mais apropriado para determinado tipo de projeto, contudo espera-se que seja coerente com a proposta elaborada na problematização de pesquisa, bem como com os objetivos. Assim, também há a possibilidade de combinação de métodos. (ROESCH, 2005)

Mesmo com a possibilidade de multi-métodos, o pesquisador deve ter cuidado ao escolhê-los para a realização de sua pesquisa. (GIL, 2008). No concurso de conhecimentos a serem empregados na pesquisa, todo cuidado na descrição do procedimento metodológico é válido para que o resultado da pesquisa seja robusto academicamente.

Sobre os critérios formais de demarcação científica, Demo (2000) aponta para características que devem estar presentes e todos os trabalhos a serem reconhecidos como científico. A coerência, sistematicidade, consistência, originalidade, objetivação e discutibilidade permitem a formalização do trabalho, e em cima de tais critérios que será construído o trabalho.

Este é o momento em que se evidenciam todas as atividades práticas necessárias para a aquisição dos dados que resultarão nas conclusões do trabalho. O retrato descrito de todos os parâmetros de classificação da pesquisa facilita a compreensão de como se dará o desenvolvimento de cada objetivo de pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Sob a égide da taxonomia de Vergara (2010), a presente pesquisa será norteada, quanto aos seus fins, como uma pesquisa descritiva, muito utilizada por pesquisadores sociais, e como aplicada. Tendo como objetivo primordial a descrição de uma determinada população ou fenômeno, tal pesquisa possibilita a escolha de métodos correlatos que auxiliam no estudo, como utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e entrevistas, e o estudo de caso. Ainda é aplicada, pois tem finalidade prática na resolução de problemas concretos.

Quanto aos meios, ainda segundo a taxonomia de Vergara (2010), a presente pesquisa é bibliográfica, participante, estudo de caso e pesquisa de campo. Tais procedimentos técnicos possibilitam tornar a investigação possível e com tradição científica, considerando que dessas técnicas resultarão dados e informações substanciais para a consecução dos objetivos de pesquisa. (GIL, 2008).

A pesquisa será bibliográfica e documental, pois se configura com base em material já elaborado, constituído por livros e artigos científicos, principalmente; e também com fontes primárias, como o Regimento e Plano de Desenvolvimento Institucional da IES objeto de estudo, e Instrumento de Avaliação Institucional, entre outros. No momento do referencial teórico, serão produzidos os argumentos e contra-argumentos retirados da literatura, que darão o aporte necessário para o tratamento dos dados obtidos através do estudo de caso.

Uma das principais vantagens da pesquisa de campo, além da quantificação dos dados obtidos, é a possibilidade da pesquisa empírica no local de estudo. (VERGARA, 2010). Destarte, é possível a combinação das técnicas de aplicação de questionários e de entrevistas, que permite uma análise também qualitativa, como abordagens complementares. (MINAYO; SANCHES, 1993). Em síntese, a abordagem será qualitativa e os dados obtidos através da aplicação dos instrumentos de pesquisa servirão para corroborar com tal análise qualitativa.

Ao se valer da estratégia de estudo de caso, buscar-se-á responder aos problemas de pesquisa que se iniciem com “como” e para observar a realidade no contexto em que ela ocorre (YIN, 2001). Gil (2008) ainda afirma que o estudo de caso permite explorar situações reais cujos limites não estão claramente definidos e descrever situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Estudo de caso, de acordo com Triviños (1987, p. 133) “é uma unidade que se analisa aprofundadamente”, tendo como objeto de pesquisa aplicada, neste caso, a Faculdade Capivari – Fucap. Este estudo tem por base a compreensão da contribuição da IES para o desenvolvimento de seu entorno, sob a ótica da responsabilidade social e da gestão social. Para isso, se buscará uma relação entre o desenvolvimento sustentável do seu entorno com a sua atividade fim, e identificar seu impacto e legitimidade social a partir de sua responsabilidade social e sobre os desafios de quebra de paradigma gerencial para a gestão social como possibilidade prática.



A aplicação de questionário, bem como de entrevistas, como técnica de coleta de dados, são abarcadas pelo método de estudo de caso (YIN, 2001). Portanto, para prezar que o estudo proposto atinja o que pretende, a elaboração dos instrumentos de pesquisa deve ser construída consoante os objetivos da pesquisa para que haja, inclusive, demarcação formal científica. Nessa perspectiva, foi composto o quadro abaixo para que de maneira ilustrativa demonstre quais instrumentos satisfarão os objetivos específicos da pesquisa. A estruturação em blocos e as perguntas que subsidiarão as respostas são constantes dos Apêndices A e B deste trabalho.

Quadro 3 – Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

| <b>Objetivo específico</b>  | <b>Instrumentos de Coleta de Dados</b> | <b>Questões do instrumento que subsidiarão a resposta</b>  |
|---|--|--|
| a) Analisar a contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento do seu entorno.   | A: bloco 1<br>B: questões 1 e 2        | Possibilita que a pesquisadora obtenha a percepção dos entrevistados a respeito da relação Faculdade Capivari e o desenvolvimento do entorno.  |
| b) Identificar e descrever as ações da Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da responsabilidade e da gestão social.                       | A: blocos 2 e 3<br>B: questões 3 a 6   | Possibilita que a pesquisadora tenha acesso ao que pensam os entrevistados a respeito da responsabilidade social da IES, bem como sobre sua gestão social, para posterior análise frente ao referencial teórico. |
| c) Avaliar as oportunidades presentes no conjunto de atividades desenvolvidas pela Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da gestão social. | A: blocos 2 e 3<br>B: questões 3 a 6   | Permite a análise de conteúdo do discurso dos referidos atores frente à responsabilidade e gestão sociais da IES, para posterior confrontamento entre as ações desenvolvidas na prática e desafios de gestão     |

Fonte: Elaborado pela autora

Tenório (2004) elegeu cinco indicadores principais para a medição da cidadania e do desenvolvimento local: cidadania, poder público, sociedade civil, capital e potencial do território. Tais

indicadores foram escolhidos para compor a estrutura dos instrumentos de pesquisa, por considerarem todas as categorias de envolvidos no envolvimento das IES com o poder de base local.

Abaixo, segue tabela demonstrativa da respectiva distribuição dos indicadores conforme as necessidades de cada instrumento de pesquisa (com relação ao público a que se destina).

Tabela 01 – Relação entre indicadores de Tenório (2004) e os instrumentos de pesquisa

| <b>Indicadores de Tenório (2004)</b> | <b>Instrumentos de Pesquisa</b>                         |
|--------------------------------------|---|
| Cidadania                            | A: bloco 3 – questões 3.1 e 3.4<br>B: questões 4, 5 e 6 |
| Poder público                        | A: bloco 3 – pergunta 3.2<br>B: questão 7               |
| Sociedade civil                      | A: bloco 3 – pergunta 3.5<br>B: questão 8               |
| Capital                              | A: bloco 3 – pergunta 3.1 e 3.4<br>B: questão 9         |
| Potencial do Território              | A: bloco 3 – pergunta 3.3<br>B: questão 10              |

Fonte: Elaborada pela autora

A pesquisa, ainda, é tida como participante (GIL, 2008). A constante interação entre pesquisador e o objeto de pesquisa a ser investigado assim são caracterizados no presente estudo, posto que a autora é membro dos conselhos de gestão da IES objeto de estudo de caso. Tal aproximação envolve um constructo valorativo, contudo não inviabiliza o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

Desta feita, adiante à classificação da pesquisa e à escolha das técnicas de coleta de dados que satisfarão os objetivos específicos da pesquisa, e que conseqüentemente subsidiarão a construção sistemática da resposta do questionamento feito na formulação do problema de pesquisa, imprescindível a determinação do universo a ser pesquisado, para demarcação de uma amostra representativa do todo, capaz de dar robustez ao trabalho.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Para considerar os elementos e sujeitos que fazem parte da pesquisa, parte-se do pressuposto sugerido por Gil (2010) em que se destacam o universo da pesquisa como a aglomeração de agentes que

possuem características análogas convergentes à problemática definida como objeto de estudo.

De acordo com Barbeta (2002), a definição de uma amostra (parte do todo) nem sempre é interessante em uma pesquisa. Quando a população é pequena, por exemplo, a amostra deve ser equivalente ao universo de pesquisa. No presente caso, algumas amostras serão representativas do todo, em outras, não.

Foram definidos como universo de pesquisa para aplicação do Instrumento de Pesquisa A o corpo docente, discente, técnico-administrativo, egressos (ex-alunos) e comunidade externa. Tal instrumento, estruturado de maneira semi-aberta, possibilitará a participação de todos os atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com a atividade fim da IES objeto do estudo de caso.

Constituem o universo de pesquisa para aplicação do Instrumento de Pesquisa A, no âmbito interno, a partir de dados de março de 2012, o *corpo discente*, composto por, aproximadamente, setecentos e quarenta e quatro (744) alunos de graduação, dois mil e cinquenta e três (2053) alunos de graduação em convênio para EaD, e trezentos e setenta e seis (376) de pós-graduação em nível de especialização; o *corpo docente*, composto por cinquenta e sete (57) professores de graduação e pós-graduação em nível de especialização; o *corpo técnico-administrativo*, formado por vinte e nove (29) colaboradores.

A definição da amostra para a aplicação do Instrumento de Pesquisa A segue abaixo, na Tabela 02. As categorias de docente e técnico-administrativo, a amostra é a totalidade da população. Para o cálculo da amostra, foi realizada a seguinte operação estatística, com base em Morettin (1999) e considerando um erro estatístico de 5%:

$$n_o = \frac{1}{(E_o)^2}$$

$$n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o}$$

Onde:

$n_o$  = Tamaho da amostra ideal

$n$  = Tamanho da amostra

$N$  = Tamanho da população

$E_o$  = Erro amostral tolerável

Tabela 02 – População e amostra do Instrumento de Pesquisa A

| <b>Instrumento</b> | <b>Categoria</b>       | <b>Universo</b> | <b>Amostra</b> |
|--------------------|------------------------|-----------------|----------------|
| <b>A</b>           | Discente               | 3173            | 356            |
|                    | Docente                | 57              | 57             |
|                    | Técnico-Administrativo | 29              | 29             |

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação ao Instrumento de Pesquisa B, considerando importante a abordagem qualitativa na análise do conteúdo das respostas obtidas através de entrevistas, e a necessidade de profundidade de conhecimento necessário sobre a atuação, impacto e legitimidade social da IES, elegeu-se como grupo focal o universo de pesquisa os sete (7) membros do Conselho Superior, e os cinco (5) membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Destes, três deles acumulam representação no Conselho Superior, portanto, fazem parte da população, e da amostra, nove pessoas. Estão inseridos nessa população três diretores, secretária de ensino, três coordenadores de curso, um representante docente, um representante discente, um representante técnico-administrativo.

Tabela 03 – População e amostra do Instrumento de Pesquisa B

| <b>Instrumento</b> | <b>Categoria</b>  | <b>Universo</b> | <b>Amostra</b> |
|--------------------|---|-----------------|----------------|
| <b>B</b>           | Membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão | 12              | 9*             |

\* na personificação dos membros, a amostra é equivalente ao universo.

Fonte: Primária (2012)

Quanto ao Instrumento de Pesquisa A (Apêndice A do presente trabalho), cada bloco de questões foi dividido de acordo com os interesses de pesquisa, quanto aos objetivos do trabalho. No bloco 1, constam perguntas sobre desenvolvimento sustentável; no bloco 2 sobre responsabilidade social; e no terceiro bloco, sobre gestão social. No Instrumento de Pesquisa B (Apêndice B do presente trabalho), foram contemplados os mesmos blocos.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Assim como toda pesquisa, esta apresenta limitações que devem ser esclarecidas de modo a contribuir com as discussões sobre os dados coletados, as informações obtidas e conhecimentos construídos. E neste caso, algumas limitações são identificadas na definição do universo de pesquisa.

Inicialmente, necessário ressaltar que a pesquisa tem cunho qualitativo, e que a pesquisa de campo se fez necessária para corroborar

com a análise qualitativa. Assim, alguns grupos que potencialmente fariam parte do universo de pesquisa não foram delimitados em virtude de tornar viável a execução do presente trabalho. Ademais, tais limitações podem constituir uma oportunidade de dar encaminhamento à pesquisa, com contínuo aprofundamento.

Ainda, encontra-se limitação ao fato de que os instrumentos foram elaborados para mensurar a “percepção” da contribuição, o qual é critério subjetivo de cada participante da pesquisa.

Destarte, apesar das limitações que se apresentam, o estudo tem relevância no momento em que propõe tal discussão no atual cenário da educação superior, considerando a pertinência do tema responsabilidade social e gestão social para legitimar as IES perante a comunidade. Ainda, na intenção de aplicar o tema gestão social na iniciativa privada, como forma de garantir sua existência das pequenas IES frente às políticas públicas e integração horizontal do setor.

Espera-se que o estudo proporcione conhecimentos substantivos e adequados ao desenvolvimento das IES. Assim sendo, os resultados que se apresentam não tem a pretensão de esgotar o tema, mas sim de oportunizar posteriores estudos e pesquisas que proponham soluções para os problemas enfrentados na gestão das instituições de ensino superior.



## **4 RESULTADOS DA PESQUISA: DISCUSSÕES E REFLEXÕES**

A Faculdade Capivari – Fucap surgiu no ano de 1999. Nasceu da inspiração pela transformação, prometida na década de noventa para o segundo milênio. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, promulgada em 1996 (BRASIL, 1996), ampliou as possibilidades para que o Brasil transformasse objetivos em metas para a educação.

Em 21/11/1999 foi fundada a Faculdade Capivari, e em 21/11/2001 foi autorizado o seu funcionamento, junto com a autorização dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, e em 2003 é autorizado o Curso de Tecnologia em Hotelaria. Está situada no município de Capivari de Baixo/SC e iniciou suas atividades num prédio da educação básica municipal, quando o município tinha apenas oito anos de emancipação política. (FUCAP, 2012)

No ano 2000, em convênio com a Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, promoveu a formação de mais de 500 (quinhentos) professores das redes municipais e estaduais, através do curso de Pedagogia à Distância. A partir de 2004, com o fim do projeto da UDESC, a FUCAP firmou convênio com o Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, com pólo de apoio presencial que oferece cerca de 20 (vinte) cursos de graduação à distância. (FUCAP, 2012)

À época de seu surgimento, Capivari de Baixo era um município com Índice de Desenvolvimento Humano – IDH não muito satisfatório, em Santa Catarina. Pelo Ranking do IDH, do Atlas do Desenvolvimento Humano, criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, de 1991 a 2000, o município de Capivari de Baixo estava em 82º lugar entre os 294 municípios catarinenses; e em 345º lugar entre os 5.507 municípios brasileiros. (PNUD, 2011)

Ao se considerar que Santa Catarina estava em 2º lugar dentre os Estados brasileiros, e da alta arrecadação municipal em virtude da empresa Tractebel Energia, a municipalidade de Capivari de Baixo deveria estar em um melhor patamar. Nesse contexto que surgiu a Fucap: preocupada com o desenvolvimento de seu entorno. (PNUD, 2011)

O entorno de Capivari de Baixo possui apenas um município melhor classificado nesse ranking, e é centro de disparidades econômicas e sociais. O município de Tubarão era, à época, o 20º município catarinense e o 61º município brasileiro com melhor IDH. De

modo contrário, o município de Imaruí era o 267º no Estado de Santa Catarina e 2.102º em âmbito brasileiro. (PNUD, 2011)

Com relação ao contexto da educação superior em Santa Catarina, até o ano de 2000, somente existiam instituições do sistema ACAFE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Esta entidade surgiu em 1974 e, até a virada do milênio tinha como privativa a representatividade das instituições de ensino superior catarinenses. A Fucap proporcionou outra alternativa para a comunidade, no intento de oferecer serviços educacionais com qualidade e preço justo.

A sua proposta, desde sua criação, baseou-se em incluir na educação superior as pessoas que estão inseridas na base da pirâmide. Acabou por democratizar o acesso à educação superior na região, e contribuiu no desenvolvimento do seu entorno.

Em 2007, construiu sede própria e, além de contribuir economicamente para o município, também é possível, empiricamente, visualizar a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável do seu entorno: geração de emprego, proteção ao meio ambiente, relações éticas com os *stakeholders*, qualidade de vida etc.

#### 4.1 DADOS INSTITUCIONAIS

De acordo com o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (FUCAP, 2012), no contexto regional e em virtude de seus programas de graduação - nível superior - de acordo com o Índice Geral de Cursos - IGC 2010, a Faculdade Capivari foi considerada uma das melhores instituições do sul do Estado de Santa Catarina, focando suas atividades no segmento privado e contemplando aspectos diferenciados tais como os seguintes:

- Considerada pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE 2009 como uma instituição que preza pela qualidade em suas ações acadêmicas, sobretudo no curso de Administração, tendo obtido o conceito cinco (5) no Índice de Diferença de Desempenho, agregando um valor significativo a formação de seus egressos;
- Possui diversos cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, com destaque para os cursos da área de gestão e da área da educação com ênfase para as seguintes cursos: Pós-Graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional, Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior, Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Recursos Humanos, Pós-Graduação em Gestão



Ambiental, Pós-Graduação em Metodologia e Prática Interdisciplinar do Ensino, Pós-Graduação em Prática Interdisciplinar: Educação Infantil e Séries Iniciais, entre outros;

- Curso de Graduação em Administração, Reconhecimento da Portaria/MEC nº 3760 de 24/10/2005, publicada do DOU em 25/10/2005, tendo obtido o conceito 4 (quatro) no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes na edição de 2009, tornando-se um dos mais conceituados programas de Graduação Superior do Estado de Santa Catarina;
- Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Reconhecimento da Portaria/MEC nº 3761 de 24/10/2005, publicada do DOU em 25/10/2005. Desde o início do curso, tem sido referenciado em âmbito regional e estadual proporcionando à instituição o contato com ferramentas de ensino de considerável relevância, tal como o Laboratório Contábil;
- Curso Superior de Tecnologia de Hotelaria reconhecido pela Portaria/MEC n ° 365 de 18/05/2007, publicada do DOU em 22/05/2007, o qual foi marcado pelo pioneirismo nas ações vinculadas a esta área de conhecimento no âmbito regional.

A Missão da FUCAP, desde seu surgimento, é *“Desenvolver, por meio da educação superior de excelência, o potencial realizador das pessoas, contribuindo para a formação de cidadãos sadios habilitados para a profissão, para a vida e integrados à comunidade”*. (FUCAP, 2012, p. 37). No âmbito da FUCAP, as prerrogativas que arrolam sua missão inserem-na em um contexto participativo no sentido de proporcionar melhorias significativas ao entorno por meio de suas ações educacionais. (FUCAP, 2012)

A missão da IES objeto de estudo de caso tenta conciliar o mercado de trabalho com a cidadania, ou seja, busca aproximar as racionalidades instrumental e substantiva. Além, busca a integração com a comunidade a partir de seus alunos e egressos, para o fortalecimento da importância da instituição no contexto regional.

Quanto à sua organização, a FUCAP é administrada por órgãos colegiados e executivos, sendo que os colegiados são compostos pelo Conselho Superior, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e os Colegiados dos Cursos. Na vigência do PDI (FUCAP, 2012), ainda serão criados novos órgãos que possuirão uma significativa representatividade, no qual se destacam o Colegiado de Ensino,

Iniciação científica e Extensão e a Coordenação Pedagógica. Os órgãos executivos estão distribuídos em Diretoria Geral, Coordenação de Cursos, Coordenação de Pós-Graduação, Coordenação de Avaliação e Iniciação científica Institucional e Coordenação de Programas de Extensão. De acordo com o Regimento Interno (FUCAP, 2012), os Conselhos devem se reunir ao menos duas vezes ao ano.

## 4.2 PROJETOS E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nos termos gerais da construção de sua identidade, ensejando a indissociabilidade entre o ensino a pesquisa e a extensão em conjunto com a gestão acadêmica, a FUCAP desenvolve seus programas de responsabilidade social a partir de projetos propostos por docentes, discentes ou técnico-administrativos.

Por sua própria missão, o relacionamento com a comunidade sempre foi um dos objetivos principais da Instituição. No seu histórico institucional, há várias ações e projetos sociais que envolvem a comunidade. Os projetos que estão sendo desenvolvidos atualmente são:

- Trote solidário

Todo início de semestre os calouros são convidados a participarem da doação de alimentos não-perecíveis, que são entregues a instituições cadastradas na Faculdade Capivari;

Tal projeto tem cidadania consentida, visa o assistencialismo, não denegrindo sua potencialidade e auxílio às instituições participantes. Desta forma, muito bem caracteriza os pressupostos teóricos da responsabilidade social.

- Visita à Fucap

Todas as escolas das cidades de Capivari de Baixo e Tubarão, além de outras em outras localidades, são convidadas a participarem deste projeto. Os alunos do terceiro ano do ensino médio visitam as instalações da Faculdade e recebem instruções de aconselhamento de carreira.

Tal projeto adveio do próprio interesse das escolas, que buscam encaminhar seus alunos ao ambiente universitário, principalmente as públicas, em que as perspectivas do ensino superior são mais distantes. A Fucap faz o pagamento das despesas de deslocamento para facilitar a visita e, nelas, são prestadas informações sobre bolsas de estudo e de financiamento estudantil, bem como são descritas as dinâmicas e

atividades do ensino superior, mediadas pela assistente social da instituição.

Além de contribuição para a responsabilidade social da Instituição, percebe-se alguns elementos de gestão social caracterizados nesse projeto, tal como sua finalidade à autonomia e à valores emancipatórios.

- Projeto Amigos da Música

A Faculdade Capivari participa junto à Associação dos Amigos da Música com estagiários e voluntários nesta Associação, que recebe mais de 300 crianças do município de Capivari de Baixo em situação carente para aprender música, como violão, bateria, vocal etc.

Tal participação no projeto não visa ao lucro nem ao resultado financeiro-econômico, mas sim promoção da autonomia e para proporcionar transformação social na cidade. Além de contribuição para a responsabilidade social da Instituição, percebe-se elementos de cidadania deliberativa que dão apoio à teoria da gestão social.

- Projeto Cidade Limpa

A Faculdade Capivari participa junto a Associação de Moradores da Vila Paraíso com estagiários e voluntários. A coleta seletiva acontece por iniciativa dos moradores do bairro, e o projeto mantém intenção de estender a iniciativa para toda a cidade.

Tal participação no projeto não visa o lucro, e tem como intuito o relacionamento com a sociedade civil e poder público. É um bom exemplo de gestão social no sentido do surgimento da idéia do projeto, em que a própria comunidade procurou a instituição para dele fazer parte.

- Café de Negócios

Projeto que visa reunir comunidade e empresários para debater as necessidades de mercado e de formação, com o intuito de fortalecer tais relações e propor mudanças dialógicas nos projetos pedagógicos dos cursos ou com propostas de cursos de extensão.

Busca-se relacionamento com o empresariado, numa estratégia de posicionamento dos cursos de graduação frente à demanda de mercado.

- Fucap na comunidade

Esse projeto é desenvolvido junto à comunidade do Santo André, bairro em que se situa a instituição, para criar um ambiente de discussão sobre as prioridades do bairro e sobre em que a Faculdade Capivari pode ajudar a comunidade na reivindicação junto ao poder público.

A iniciativa adveio de auxiliar junto ao poder público municipal as demandas locais para autonomia e desenvolvimento sustentável dos cidadãos. Nos encontros, há possibilidade de diálogo aberto e construção de consensos sobre as necessidades do bairro.

### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos objetivos da pesquisa, neste capítulo serão discutidas as considerações a partir do processo de coleta e organização de dados. Desse modo, as informações apresentadas resultam da apropriação do pesquisador dos dados coletados e da influência dos procedimentos de tratamento aplicados, respeitando aspectos inerentes a uma pesquisa científica. Para uma melhor sistematização, serão apresentados e analisados os dados de acordo com os instrumentos de pesquisa, através das categorias de pesquisa elencadas nos procedimentos metodológicos do trabalho.

#### 4.3.1 Quanto ao corpo discente, docente e técnico-administrativo

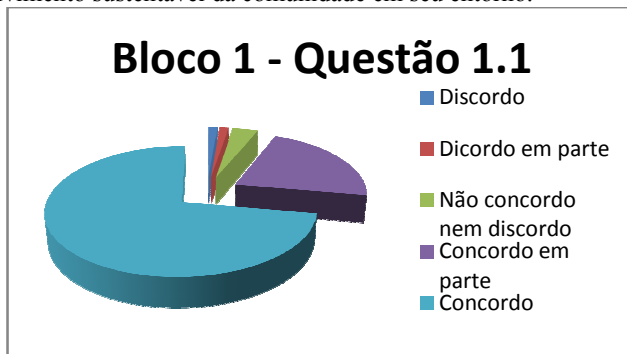
A percepção do corpo discente (composto por alunos de graduação presencial, de graduação à distância e de pós-graduação a nível *lato sensu*), do corpo docente (composto pelos professores) e pelo corpo técnico-administrativo (composto pelos funcionários administrativos), sobre a contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento do seu entorno é imprescindível para o presente estudo. São considerados *stakeholders*, como envolvidos na atividade, por isso suas percepções são importantes.

A opinião do corpo discente sobre a Instituição pode, além de demonstrar o nível de interação social, caracterizar e possibilitar ações institucionais para a qualidade contínua. Quanto à percepção do corpo docente e técnico-administrativo, também é importante, pois estas categorias de amostra são os intermediadores na relação de ensino-aprendizagem presencial, e seus comportamentos e entendimento da

contribuição da Instituição para o desenvolvimento da comunidade envolta é essencial para o sucesso e a qualidade do serviço educacional.

A seguir, serão analisados os gráficos com a demonstração das respostas dadas pelos participantes do Instrumento A de Pesquisa, destas categorias de amostra, bem como a análise qualitativa a partir do material desenvolvido na revisão de literatura.

Gráfico 1 – Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade em seu entorno.



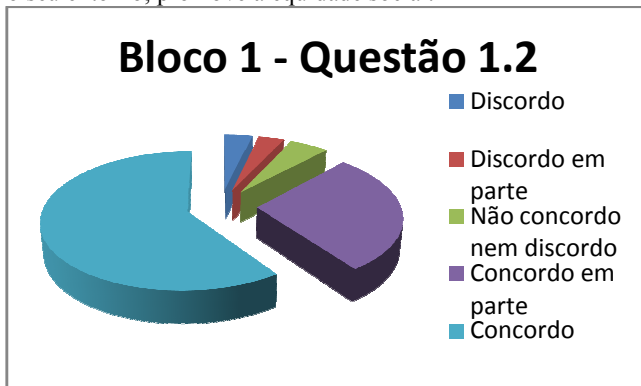
Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 93,8% acreditam que a FUCAP contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade de seu entorno. Os outros 6,2% representam os que percebem com indiferença ou discordam parte ou totalmente.

Desta forma, a partir do prévio conhecimento sobre sustentabilidade, uma grande parte afirma que a IES é fundamental para o desenvolvimento de seu entorno. Tal dado demonstra que a IES atinge de forma positiva a percepção das categorias de amostra quanto à sua contribuição à comunidade.

Os próximos gráficos do bloco 1 – Desenvolvimento sustentável, devem estar alinhados a esta percepção positiva por parte desta categoria de amostra, considerando que as outras afirmações do questionário (questões 1.2 a 1.6), estão condicionadas a esta primeira afirmação, de modo que envolvem as cinco dimensões da sustentabilidade de Sachs (1993).

Gráfico 2 – Instrumento A: A Faculdade Capivari reduz o abismo entre ricos e pobres no seu entorno; promove a equidade social.



Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 88,1% confirmam positivamente sobre a FUCAP ser promotora de equidade social, afirmando que concordam totalmente ou em parte sobre tal afirmação. Os outros 11,9% estão divididos entre respondentes que discordam ou são indiferentes. Tal dado reflete-se da intencionalidade da IES, que desde seu surgimento busca atingir as pessoas da base da pirâmide. Por esse fato, a percepção do corpo discente, docente e técnico-administrativo condiz com os objetivos institucionais e com a questão 1.1

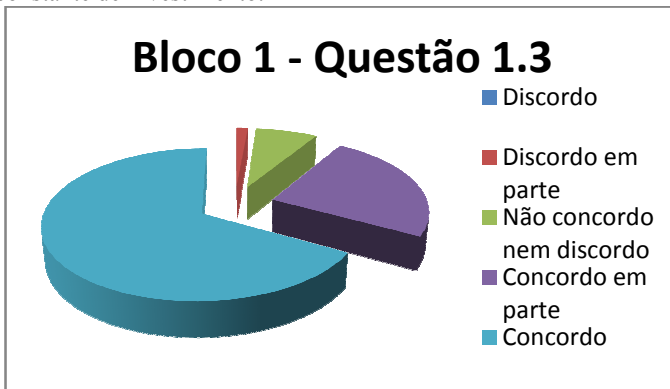
Ao facilitar e democratizar o acesso à educação superior na região onde está inserida, a Faculdade Capivari reduz as desigualdades materiais, pois proporciona educação superior de qualidade a um preço justo para cidadãos que não a teriam por outro meio. Sendo assim, possibilita desenvolvimento pessoal e profissional e o reflexo da percepção sobre a importância da IES para o seu entorno.

O desenvolvimento social como dimensão do desenvolvimento sustentável (SACHS, 1993) que proporciona a justiça social. A busca por este tipo de desenvolvimento legitima a organização, pois seu produto social, por vezes, pode ser mais importante que seu produto econômico.

Prahalad (2005) afirmou que tratar da erradicação da pobreza na criação de produtos e serviços para a base da pirâmide é uma das formas de alavancar o desenvolvimento. Assim, os pertencentes à base da pirâmide passam a obter vantagens antes negadas, como oportunidade e auto-estima, para escapar da armadilha da pobreza. Ao realizar essa

prática, a Faculdade Capivari acaba por promover equidade social em sua região.

Gráfico 3 – Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento econômico, pois tem uma gestão eficaz de seus recursos e um fluxo constante de investimento.



Fonte: Primária (2012)

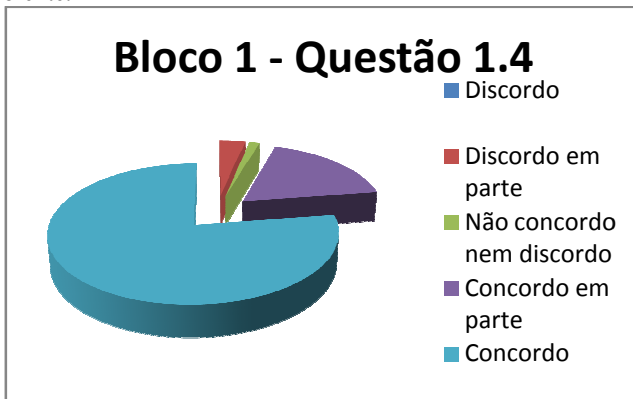
A percepção dos respondentes sobre a gestão eficaz da IES, a partir das premissas do desenvolvimento econômico também são positivas. 94,1% dos respondentes concordam total ou parcialmente com a afirmação, inclusive que a IES mantém um fluxo constante de investimentos. Os outros 5,9% são indiferentes ou discordam parcialmente, não havendo discordantes de modo total.

O desenvolvimento econômico como outra dimensão do conceito de sustentabilidade de Sachs (1993) é o que garante a existência mercadológica da organização. Contudo, sempre entendida como complemento às outras dimensões de desenvolvimento, é o que movimentava o sistema de produção capitalista.

Tais dados demonstram a credibilidade, seriedade e possível transparência na gestão dos recursos. Os alunos pagam mensalidades relativas aos serviços educacionais e, em grande parte, percebem uma gestão eficiente da IES, num fluxo de constante investimento para melhorias na instituição.

O corpo docente e técnico-administrativo também detém conhecimento sobre as políticas da organização e do seu *modus operandi* na captação e alocação de recursos, demonstrando, portanto, que sua gestão econômica tem grande aceitação.

Gráfico 4 – Instrumento A: A Faculdade Capivari preocupa-se em proteger o meio ambiente.



Fonte: Primária (2012)

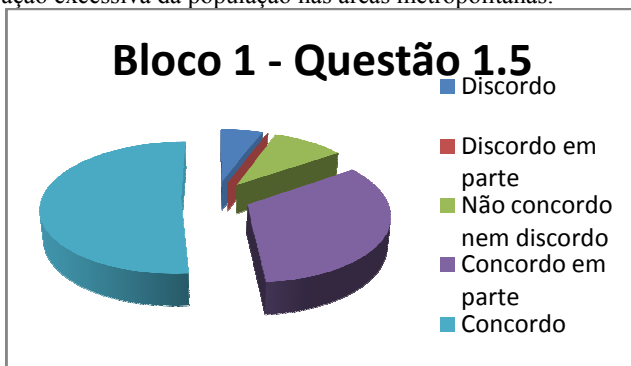
Dentre as perguntas do bloco 1 – Desenvolvimento sustentável, esta foi a questão com maior porcentagem de afirmações positivas. Dos respondentes, 95,4% percebem que a IES preocupa-se em proteger o meio ambiente, de forma parcial ou total. Os restantes 4,6% são indiferentes ou discordam em parte da afirmação.

A preocupação com o desenvolvimento ambiental como outra dimensão de Sachs (1993) é imprescindível para a sustentabilidade das organizações. No projeto físico da nova instalação da Faculdade Capivari, inaugurada em 2007, as águas da chuva são tratadas e utilizadas nos banheiros. Por estar às margens do Rio Tubarão, toda a rede de esgoto é tratada, não despejando dejetos no rio; nem o estacionamento é calçado, para facilitar o escoamento e absorção da água da chuva pelo solo, nada foi desmatado na área original etc.

Tais ações institucionais devem ter favorecido quando da resposta dos participantes desta categoria de amostra, e demonstra que a Faculdade Capivari realmente preocupa-se na manutenção da biodiversidade do seu entorno.



Gráfico 5 – Instrumento A: A Faculdade Capivari contribui para o desenvolvimento espacial do seu entorno, pois auxilia na redução da concentração excessiva da população nas áreas metropolitanas.

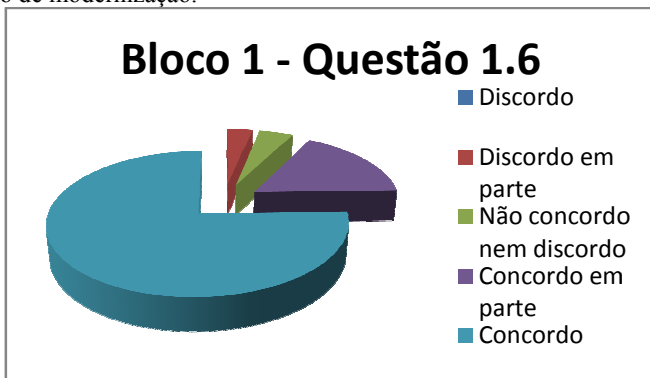


Fonte: Primária (2012)

Com a democratização do acesso à educação em regiões interioranas, o êxodo para áreas metropolitanas pode ter diminuído. A possibilidade de estudar perto do local de residência e não ter que se deslocar para ter acesso à educação de qualidade, pode ter interferido no julgamento do corpo discente, docente e técnico-administrativo quanto a esta questão. Isso aponta à dimensão de desenvolvimento territorial de Sachs (1993).

84,7% dos respondentes afirmam que concordam total ou parcialmente que a FUCAP contribui para o desenvolvimento espacial do seu entorno, evitando a concentração excessiva da população nas áreas metropolitanas. Os outros 18% entendem de maneira a discordar e ser indiferentes. Tal dado acentua a contribuição da IES para o desenvolvimento de seu entorno, gerando valor para um território.

Gráfico 6 – Instrumento A: A Faculdade Capivari valoriza a sustentabilidade cultural da região, conciliando a questão das raízes culturais da região com o processo de modernização.



Fonte: Primária (2012)

Quanto à percepção das categorias de amostra sobre a valorização da sustentabilidade da cultura regional, conciliando raízes culturais da região com o processo de modernização, 92,4% dos respondentes afirmaram de forma positiva, concordando total ou parcialmente. Os outros 7,6% são indiferentes ou discordam, total ou parcialmente.

Tais dados demonstram que a Faculdade Capivari também contribui para a dimensão de desenvolvimento cultural de Sachs (1993), unindo culturas e etnias da região no ambiente acadêmico. Unir o processo de modernização à valorização da cultura local é essencial para a sustentabilidade organizacional, e, ao fazer isso, fortalece-se a legitimidade da organização perante a comunidade.

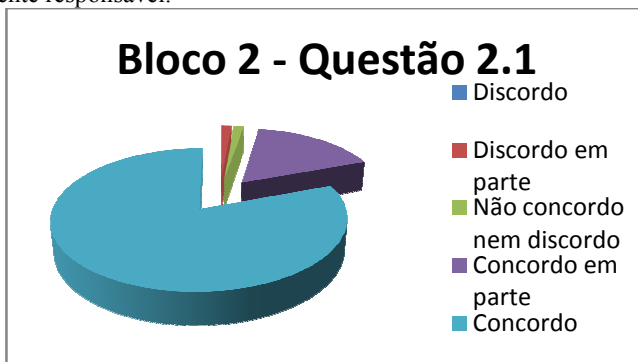
Em conclusão ao bloco 1 – Desenvolvimento sustentável, notou-se muita coerência nas respostas dos participantes destas categorias de amostra entre a questão 1.1 (afirmação geral) e as questões 1.2 a 1.6 (dimensões específicas). Ressalta-se que as dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável mais bem percebidas são a social e a ambiental, contudo as outras três também foram muito bem avaliadas. Tal análise denota que a dimensão econômica, principalmente, não necessariamente desponta como a principal perspectiva de desenvolvimento, que a IES tem muito mais a oferecer.

Conforme as afirmações de Santos (2006) sobre as crises da universidade, sendo uma delas a de legitimidade, o reconhecimento da comunidade da importância da IES e de sua gestão sustentável permite

que haja um sentimento de pertencimento da comunidade para com ela. Assim, a IES passa a ser da região, e não somente está inserida nela, como dissertam Rolim e Serra (2009) sobre as duas perspectivas de atuação das instituições de ensino superior.

Partindo para a análise do bloco 2 – Responsabilidade social, a primeira questão é a afirmação geral, sobre a percepção do corpo discente, docente e técnico-administrativo sobre se a Faculdade Capivari é uma organização socialmente responsável. Da mesma forma, as porcentagens das questões 2.2 a 2.5 serão confrontadas com a da questão 2.1, na intenção de demonstrar coerência, a partir das quatro dimensões da responsabilidade social.

Gráfico 7 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização socialmente responsável.



Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 97,4% afirmam que concordam total ou parcialmente com a afirmação de que a Faculdade Capivari é uma organização socialmente responsável. Dos restantes 2,6%, metade são indiferentes e a outra metade discorda parcialmente, não havendo discordantes de modo total.

Tais dados remontam às ações e projetos institucionais na área social, e demonstram que os alunos, professores e funcionários, que também atuam em outros ambientes formais e informais, enxergam a IES como responsável socialmente. Ou seja, tal categoria de amostra percebe a IES como preocupada em retribuir à comunidade seu sucesso organizacional.

Há que se salientar que não basta a IES ser socialmente responsável de caráter estratégico ou de meramente assistencialista ou

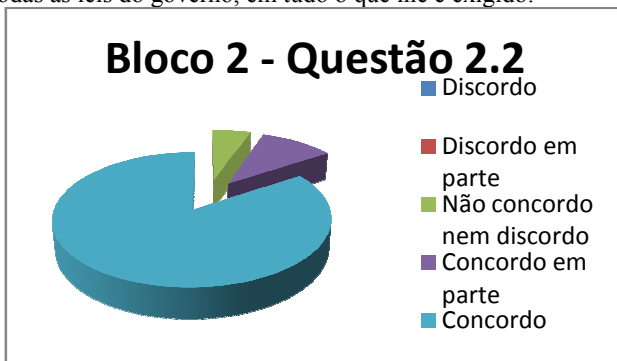
filantrópica, tal como prevê umas das dimensões da responsabilidade social de Ferrell (2001), já bastante evoluída em teorias conforme explicam Garriga e Melé (2004).

Ademais, não pode ser considerada a responsabilidade social como uma rápida solução para os problemas organizacionais e sociais, pois ela pode constituir-se em um olhar diferenciado sobre as práticas educativas e sobre o relacionamento com a comunidade, conforme Rodrigues (2008).

Santos (2006) já mencionava que as instituições de ensino superior não devem ser funcionalizadas a partir de seu desempenho na responsabilidade social. Ela é consequência do envolvimento com a comunidade, principalmente em atividades extensionistas.

Não há princípio de contradição entre responsabilidade social e lucro, desde que este seja perseguido dentro das regras legais e éticas vigentes na sociedade. Diante da análise do bloco 1, em qual verificou-se que a dimensão econômica não é a predominante na gestão sustentável da Faculdade Capivari, e sim a social e ambiental, pode-se inferir que a percepção da responsabilidade social da IES é oposta ao caráter meramente estratégico.

Gráfico 8 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que cumpre todas as leis do governo, em tudo o que lhe é exigido.



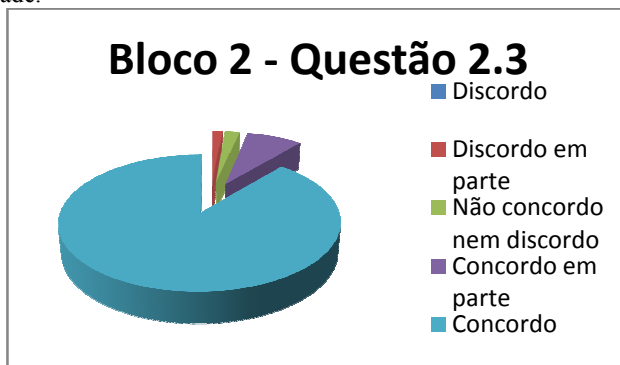
Fonte: Primária (2012)

Sobre a dimensão legal da responsabilidade social, 94,7% dos respondentes afirmam que a FUCAP cumpre todas as leis do governo, no que lhe é exigido. Ressalta-se que os 3,3% restantes são indiferentes e que não houve nenhum respondente que afirmasse discordar, seja parcial ou totalmente.

Tal dado reflete a credibilidade que a IES tem perante do corpo discente, docente e técnico-administrativo, por acreditarem que a instituição segue a legislação vigente, que é uma dimensão citada por Ferrell (2001). Importância tamanha tem essa dimensão, pois é a que o alicerça todas as atividades da empresa, já que por meio das leis a sociedade força uma conduta aceitável. (FERRELL, 2001)

Remete, ainda, à percepção de que há cumprimento da regulamentação da concorrência, proteção dos consumidores, proteção do meio ambiente, promoção da equidade etc. Na legislação educacional, a Faculdade Capivari, portanto, também demonstra ter conhecimento organizacional na área em que atua.

Gráfico 9 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que possui e segue padrões de condutas aceitáveis, sendo uma empresa ética, que respeita a comunidade.



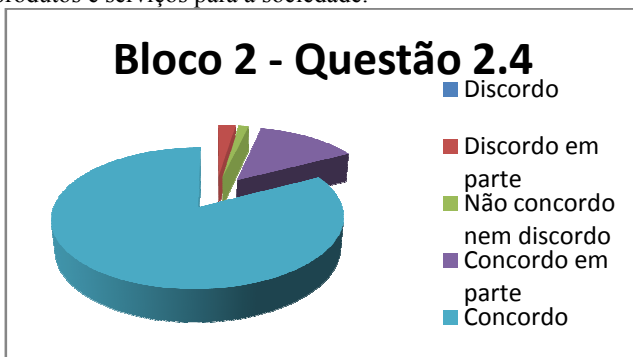
Fonte: Primária (2012)

A questão sobre a dimensão ética da responsabilidade social foi a que teve maior porcentagem de concordâncias totais, no total de 89%. Dos respondentes, 96,7% afirmaram que a Faculdade Capivari é uma organização que possui e segue padrões de conduta ética e que respeita a comunidade. 3,3% discordam em parte sobre tal afirmação ou são indiferentes.

Pode-se inferir que a percepção dos participantes da pesquisa em cada categoria de amostra sobre a imagem ética da instituição é excelente, considerando que é relacionada aos valores e princípios morais dos indivíduos. A partir da dimensão ética discutida por Ferrell (2001) permite deduzir que a instituição, seus dirigentes e técnico-administrativos, têm comportamentos e atividades esperados por eles

mesmos e pelos discentes, atingindo suas expectativas no relacionamento com todos os outros atores sociais.

Gráfico 10 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que cumpre sua finalidade econômica, ou seja, contribui para a geração de riqueza e produz produtos e serviços para a sociedade.

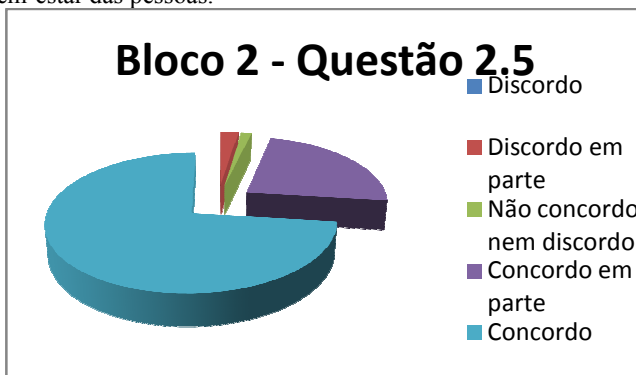


Fonte: Primária (2012)

Quanto à dimensão econômica da responsabilidade social, 96,4% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a Faculdade Capivari é uma organização que cumpre sua finalidade econômica, contribuindo para geração de riqueza e que produz serviços para a comunidade. 3,3% discordam em parte sobre tal afirmação ou são indiferentes.

Segundo Ferrell (2001), tal dimensão refere-se à maneira como os recursos para a produção de bens e serviços são distribuídos no sistema social. Tal dado, confrontado com a percepção das categorias de amostra incluídas no Instrumento A de Pesquisa, quanto à dimensão econômica do desenvolvimento sustentável (bloco 1), permite concluir que a IES tem uma boa imagem de sobrevivência e crescimento no mercado, externalizando conseqüências positivas (geração de produtos e serviços, emprego, renda e tributos), produzindo impacto na economia e na concorrência.

Gráfico 11 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é uma organização que restitui à sociedade o que dela foi recebido, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas.



Fonte: Primária (2012)

A dimensão filantrópica (FERRELL, 2001) da responsabilidade social também é vista de forma positiva por parte da categoria de amostra ora analisada. 96,3% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, que a Faculdade Capivari restitui à sociedade o que dela foi recebido, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas. Os outros 3,6% são indiferentes ou discordam parcialmente, ressaltando que não houve respondente que discordasse totalmente da afirmação.

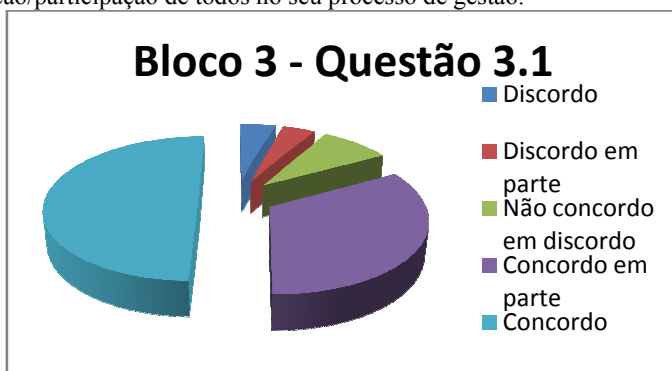
Desta maneira, pode-se afirmar que a IES preocupa-se com as comunidades próximas, no sentido de seu bem-estar (com o Projeto Conheça a FUCAP, por exemplo), englobando donativos a obras de caridade (com o Projeto Trote Solidário, por exemplo), patrocínios e prestação de serviços comunitários (com o Projeto Cidade Limpa e Projeto Amigos da Música, por exemplo).

Salienta-se que a filantropia deve ser superada, conforme Garriga e Melé (2009) e evoluir para teorias mais éticas de gestão sustentável. Portanto, apesar dos projetos de cidadania consentida, na definição de Demo (1994), a partir da relação dos projetos e ações institucionais sociais, a Faculdade Capivari possui apenas um projeto que poderia ser caracterizado como de cidadania deliberativa, que seria o “Fucap na comunidade”, em qual é criado ambiente de discussão sobre as prioridades do bairro e sobre em que a Faculdade Capivari pode ajudar a comunidade na reivindicação junto ao poder público, junto à Associação do Bairro dos Moradores do Santo André.

Numa análise do bloco 2 – Responsabilidade social, notou-se muita coerência nas respostas dos participantes destas categorias de amostra entre a questão 2.1 (afirmação geral) e as questões 2.2 a 2.5 (dimensões específicas). Sob a percepção do corpo discente, docente e técnico-administrativo, não há nenhuma dimensão específica da responsabilidade social para se destacar. Todas foram bem avaliadas sem grandes diferenças percentuais.

Partindo para a análise do último bloco na perspectiva do corpo discente, docente e técnico administrativo, a primeira questão é a afirmação geral sobre a percepção de tal categoria de amostra na participação da gestão da IES, a partir da análise da gestão social e das categorias de análise criadas por Tenório (2004) para a cidadania e desenvolvimento local: cidadania, sociedade civil, poder público, capital e potencial do território. Da mesma forma, as porcentagens das questões 3.2 a 3.6 serão confrontadas com a da questão 3.1, na intenção de demonstrar coerência.

Gráfico 12 – Instrumento A: A Faculdade Capivari permite a interação/participação de todos no seu processo de gestão.



Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 83% concordam total ou parcialmente que a Faculdade Capivari permite a interação/participação de todos no processo de gestão. Os restantes 17% afirmam ser indiferentes ou discordam.

Ressalta-se que a elaboração da questão parte do princípio se a IES permite, não sendo feita uma autoavaliação por parte do respondente sobre sua participação no processo de gestão, no que poderia contribuir à IES. Demonstra de forma positiva que a IES



demonstra preocupação com as intenções e sugestões advindas do corpo discente, docente e técnico-administrativo e tem construído um ambiente propício para as práticas de gestão social.

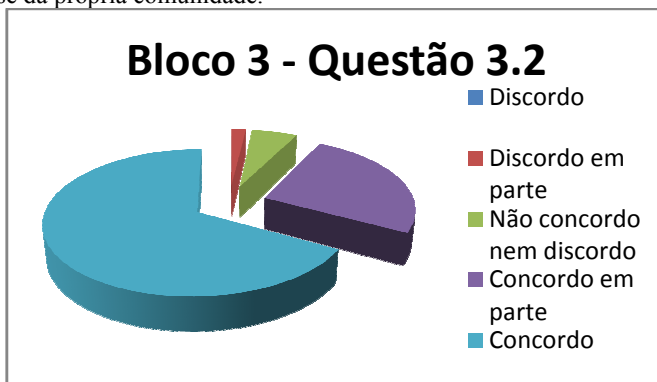
Ao permitir a interação das pessoas no processo de gestão, a Faculdade Capivari demonstra que tem capacidade para que haja a participação conquistada. Segundo Demo (1994, p. 87), a participação “não pode ser dada, outorgada, imposta. Também nunca é suficiente, nem é prévia”. Pode-se dizer, portanto, que um dos desafios da gestão da IES, a partir da proposta teórica deste trabalho, é avaliar o nível de participação das categorias de amostra, e fazer com que se avance na cidadania deliberativa.

Seguindo o entendimento de Tenório (2003), a cidadania deliberativa estimula o convívio e o respeito às diferenças, e é uma das atuais necessidades e desafios da administração. O intercâmbio dos atores envolvidos sobre as práticas administrativas também assim estimula.

Relacionando à crise de legitimidade exposta por Santos (1999), em que universidade parece estar divorciada do meio em que atua, provocada pelo fato de a universidade não ser mais instituição consensual, pois de um lado há a hierarquização dos saberes especializados e do outro as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os da base da pirâmide.

A Faculdade Capivari, por conta de seu histórico, de servir aos situados na base da pirâmide, demonstra, através dos dados coletados até então, não haver problemas com legitimidade institucional, o que pode evidenciar uma participação mais conquistada, e não outorgada. O desafio, portanto, é efetivar essa participação, no intento de se concretizar a gestão social.

Gráfico 13 – Instrumento A: A Faculdade Capivari valoriza os interesses coletivos e as questões sociais, priorizando iniciativas e projetos que partam do interesse da própria comunidade.



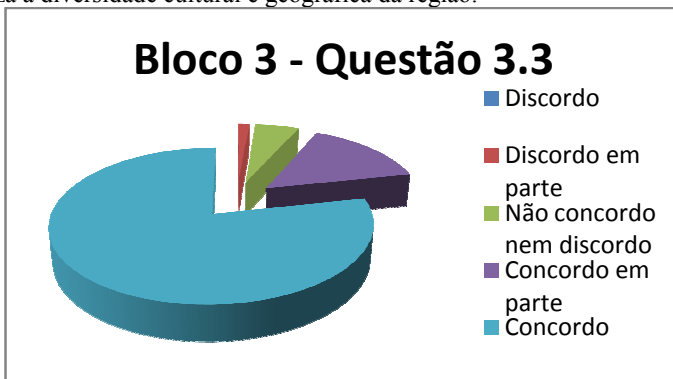
Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 92,6% afirmaram que concordam total ou parcialmente, que a Faculdade Capivari valoriza os interesses coletivos e questões sociais, priorizando iniciativas e projetos que partam do interesse da própria comunidade. Os 7,4% restantes são indiferentes ou discordam em parte da afirmação.

Tais números corroboram com a afirmação de que a Faculdade Capivari mantém um ambiente aberto, de fácil comunicação e acesso com a comunidade na intenção de valorizar suas iniciativas, na percepção dos alunos, professores e funcionário. Tal posicionamento facilita o entendimento de que a IES é da região, e não somente está inserida nesta. Demonstra, ainda, a legitimidade e o sentimento de pertencimento à realidade da IES, solidificando-a como referência.

O indicador cidadania de Tenório (2004), dentre os indicadores de cidadania e desenvolvimento local, possui também variáveis negativas, que não são percebidas pelo corpo discente em virtude da boa avaliação da referida questão. O individualismo, a participação como meio de obtenção de poder, o desprestígio, o assistencialismo e o paternalismo não são identificados, ou pouco, dentro das relações entre IES e alunos, professores e funcionários. Frisa-se, novamente, que a cidadania necessária à caracterização da gestão social é a deliberativa, e não a consentida.

Gráfico 14 – Instrumento A: A Faculdade Capivari tem boa relação e articulação com a sociedade civil, tem conhecimento da realidade local e valoriza a diversidade cultural e geográfica da região.



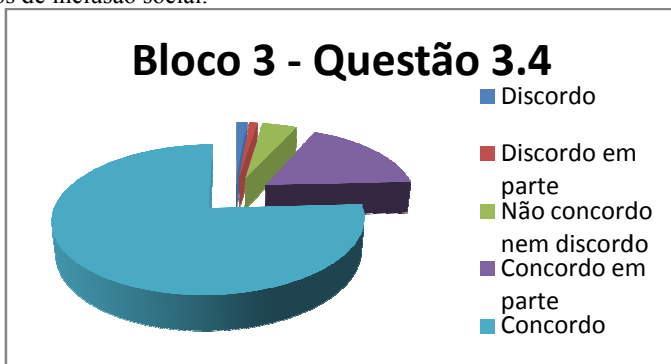
Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 93,3% concordam total ou parcialmente que a Faculdade Capivari mantém boa relação e articulação com o poder público, tem conhecimento da realidade local e valoriza a diversidade cultural e geográfica da região. Apenas 6,7% são indiferentes ou discordam em parte da afirmativa.

Nesta questão pode-se afirmar que o corpo discente, docente e técnico-administrativo entende que a IES é bem articulada na esfera pública e esse relacionamento valoriza a comunidade e seu desenvolvimento. O conhecimento da realidade local é essencial para o desenvolvimento com cidadania, bem como a valorização da diversidade cultural e geográfica da região, como uma categoria para se possibilitar a gestão social.

Nos indicadores para a cidadania e desenvolvimento local, Tenório (2004) discorre sobre as variáveis negativas do indicador “sociedade civil”. A divergência de interesses com a sociedade civil, a falta de capacitação e a resistência á participação, portanto, não são percebidas pelos respondentes com relação à IES e a sociedade.

Gráfico 15 – Instrumento A: A Faculdade Capivari é flexível, mantém o diálogo com o mercado e com o poder público, promove a identidade local e mantém projetos de inclusão social.



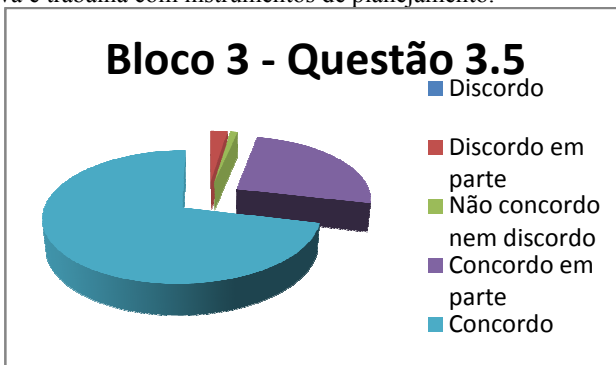
Fonte: Autora, 2012.

Neste questionamento, novamente 93,3% do corpo discente, docente e técnico-administrativo concordam total ou parcialmente que a Faculdade Capivari flexível, mantém o diálogo com o mercado e com a sociedade civil, promove a identidade local e mantém projetos de inclusão social. Apenas 6,7% são indiferentes ou discordam da afirmação.

A partir de tais números pode-se inferir que a IES consegue conciliar a manutenção de projetos de inclusão social com as necessidades do mercado e da sociedade civil. A flexibilidade organizacional é uma característica de organizações inovadoras, o que pode garantir o sucesso de uma gestão voltada ao processo dialógico da gestão na IES estudo de caso.

Sobre os indicadores para cidadania e desenvolvimento local, Tenório (2004) afirma que existem variáveis negativas quanto ao poder público, em qual a Faculdade Capivari foi muito bem avaliada. Isso significa que desarticulação, desconhecimento de políticas públicas e descontinuidade de projetos não devem fazer parte do cotidiano da IES para com o poder público.

Gráfico 16 – Instrumento A: A Faculdade Capivari tem interesse pelo desenvolvimento sustentável, possui práticas de responsabilidade social corporativa e trabalha com instrumentos de planejamento.



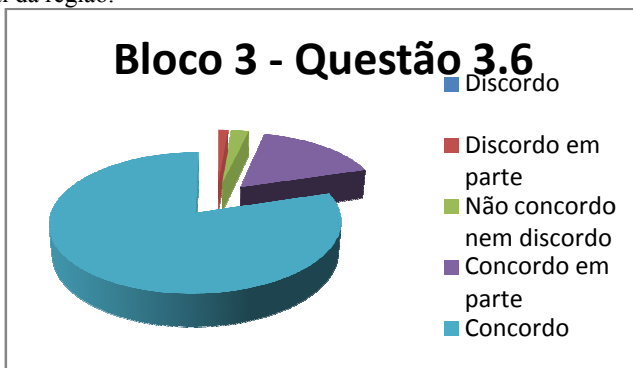
Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 96,6% acreditam que a Faculdade Capivari tem interesse pelo desenvolvimento sustentável, possui práticas de responsabilidade social e trabalha com instrumentos de planejamento. Um número não muito representativo discorda em parte da afirmação. De acordo com Tenório (2004), o capital contribui para a cidadania com desenvolvimento local, e a Faculdade Capivari, no entendimento dos discentes, tem boa relação com este indicador.

Tal dado, se analisado com as questões pertencentes aos Blocos 1 e 2 da mesma categoria de amostra, demonstra-se totalmente coerente de acordo com os dados primários até então discutidos. Para o corpo discente, docente e técnico-administrativo, a Faculdade Capivari cumpre seu papel no desenvolvimento econômico, social, ambiental, territorial e cultural. Ainda, é socialmente responsável, pois é uma empresa que cumpre a lei, tem entendimento ético, cumpre sua finalidade econômica e possui projetos e ações sociais.

Quanto ao uso de instrumentos de planejamento, tal percepção por parte dos respondentes permite inferir que estes visualizam a IES bem organizada e planejada, e ainda que tenham conhecimento de quais ou de alguns tais instrumentos de planejamento.

Gráfico 17 – Instrumento A: A Faculdade Capivari possui parcerias e conhece o potencial da região.



Fonte: Primária (2012)

Dos respondentes, 96,4% afirmam que a Faculdade Capivari possui parcerias e conhece o potencial da região. Os restantes 5,6% são indiferentes ou discordam parcialmente de tal afirmação. Tal dado permite concluir que a IES conhece o potencial de seu território, sobre o que lhe oferece como organização e sobre o que precisa para se desenvolver sustentavelmente.

Tal indicador de cidadania desenvolvimento local possui variáveis negativas, como a exploração predatória de recursos naturais, burocratização e dependência do poder público na geração de empregos (TENÓRIO, 2004), contudo, tais aspectos não são percebidos pelo corpo discente da IES objeto de estudo de caso.

Numa análise do bloco 3 – Gestão social, sob a percepção do corpo discente, docente e técnico-administrativo destaca-se que o indicador de cidadania e desenvolvimento local que mais se destacou foi o capital e o potencial do território. Contudo, os indicadores cidadania, sociedade civil e poder público também foram muito bem avaliados, ressaltando que na percepção dos respondentes a Faculdade Capivari permite a participação de todos no processo de gestão e que desenvolve em suas atividades articulação com todos os indicadores de Tenório (2004) para o desenvolvimento local.

Para encerrar o Instrumento A de Pesquisa, na questão 3.7, os respondentes tinham a opção de preencher uma questão dissertativa sobre a contribuição da Fucap para o desenvolvimento da região, a partir de seu depoimento pessoal e/ou profissional. Dentre as diversas

respostas, na análise de conteúdo foram identificadas as dimensões sociais e econômicas do conceito de desenvolvimento sustentável.

Com relação à dimensão social, os depoimentos remetem ao fato de a referida IES possibilitar o acesso dos menos favorecidos à educação superior, que seria um sonho que muitos achavam que não conseguiriam realizar em virtude das mensalidades serem mais baixas que os concorrentes da região. Ainda, houve relatos de que ajuda na retirada de jovens da rua, dando oportunidades.

Quanto à dimensão econômica, os relatos identificam a forte ligação com as satisfações e necessidades do mercado, tanto por parte da IES, como por parte de seus alunos. Isso significa que, por parte da IES, entendem que gera riqueza, inovação com qualidade; e por parte dos alunos, professores e técnico-administrativos entendem que forma profissionais responsáveis e com consciência para o mercado de trabalho, com enfoque empreendedor.

Ainda, houve relatos significativos quanto à flexibilidade financeira da IES e o que isso facilita na manutenção dos discentes no ensino superior. As boas condições de pagamento e renegociação, aliadas às oportunidades do ProUni – Programa Universidade para Todos, e do FIES – Financiamento Estudantil, garantem a oportunidade dos alunos a continuarem seus estudos, mesmo com dificuldades financeiras.

Ressalta-se que as dimensões do conceito de desenvolvimento sustentável ambiental, territorial e cultural não foram citadas explicitamente na questão 3.7 do Bloco 3, contudo foram bem avaliadas nas questões do Bloco 1. Quanto às perguntas do Bloco 2, aponta-se que o entendimento da responsabilidade social da Faculdade Capivari, de acordo com a percepção dos respondentes, concentra-se na ideia de filantropia, de atendimento às demandas e investimentos em projetos sociais e culturais, bem como a questão ética. Ressalta-se que não se percebeu depoimentos que deturpassem o entendimento de responsabilidade social, mas realmente de preocupação da IES com a realidade da sua comunidade.

Quanto às questões 3.1 a 3.6 do Bloco 3, foram identificados apenas dois relatos diretos com relação à gestão social e participação dos discentes, docentes e técnico-administrativos na gestão da Faculdade Capivari. Tais depoimentos remeteram à ideia de que a IES consulta a comunidade na proposição de novos projetos, incentivando ações de cooperação entre entidades locais e regionais em atividades diretas e indiretas, entre a comunidade e a faculdade.

Ainda, relataram que a relação é muito transparente entre todos (discente, docente e técnico-administrativos), e que a IES deixa-os a vontade para expor suas ideias e opiniões, com o objetivo claro e objetivo de crescimento mútuo. Assim, demonstra a possibilidade do entendimento de que há um ambiente propício para uma gestão social, onde todos os atores sociais dialogam no processo decisório. O desafio seria o amadurecimento do propósito da gestão social e ampliá-la nas atividades administrativas.

### **4.3.2 Quanto aos membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**

Na aplicação do Instrumento B de Pesquisa, foram entrevistados os membros do Conselho Superior e dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Suas opiniões e sugestões são importantes como fontes de dados deste estudo, considerando que são os órgãos máximos de deliberação da instituição objeto de estudo de caso.

A primeira pergunta referia-se a questão do desenvolvimento sustentável (SACHS, 1993), se a Faculdade Capivari assim contribuía. Nas entrevistas, as dimensões mais citadas como que contribuía diretamente são a social e a ambiental, relacionando de forma coerente com a análise dos dados do Instrumento A de Pesquisa, bloco 1. A formação de profissionais com competências e habilidades técnicas e humanas caracterizou a dimensão econômica, além da social. No desenvolvimento ambiental foram citadas algumas práticas da Faculdade Capivari quanto à preservação do meio ambiente e preocupação com as margens do Rio Tubarão, tal como também analisado no bloco 1 do Instrumento A de Pesquisa.

A segunda pergunta relaciona-se sobre qual a maior contribuição da Instituição para a região em que está inserida e que de que outras formas poderia contribuir ainda mais. No primeiro momento, constatou-se que foi a modificação das relações de poder na região, transferindo-o de uma elite para os situados na base da pirâmide. A educação superior modificou o cenário da região, e pelo fato de alcançar os filhos dos municípios interioranos, que não são atendidos pela via pública e nem tinham condições de pagar as mensalidades da concorrência, promove a inserção social e respeito ao multiculturalismo.

Sobre o que poderia contribuir ainda mais, a sua expansão foi comentada, na oferta de novos cursos, mas o que predominou foi a preocupação na interação com a comunidade. Algumas sugestões



advieram, como: estruturar a pesquisa como mecanismo de observância e atendimento das necessidades da região, através de projetos que valorizem a cidadania deliberativa; promover mecanismos que preconizem a interação entre o conglomerado empresarial e a instituição, para que não se isole do mercado onde os egressos atuam; buscar o desenvolvimento de projetos de extensão, antes verificando as necessidades de qualificação da população da região.

Na terceira pergunta, os entrevistados tinham que dar sua impressão sobre a responsabilidade social da Faculdade Capivari, bem como caracterizar alguns projetos e ações que assim a caracterizariam. Foi unânime a percepção da responsabilidade social da IES. Sobre o segundo momento da pergunta, as ações ambientais foram destacadas na manutenção do equilíbrio ecológico de seu entorno. As entrevistas remetem à preocupação na construção da sede, em qual se manteve a vegetação existente e adicionando animais, que inclusive auxiliam no controle de insetos comuns às margens do Rio Tubarão.

Todas as dimensões do conceito de responsabilidade social de Ferrell (2001) foram identificadas nas entrevistas: *legal*, pois atua de acordo com PNE – Plano Nacional de Educação, PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, atende à legislação vigente de avaliação institucional etc.; *ética*, pois respeita a diversidade e sua conduta é condizente com a expectativa dos alunos, professores e funcionários; *econômica*, pois valorizou imobiliariamente o seu entorno, possibilitou uma melhor distribuição de renda às famílias da comunidade, favorecendo o emprego e a renda; *filantrópica*, em virtude de seus projetos sociais e interação com a comunidade. Nesta última dimensão, os projetos mais mencionados foram o em conjunto com a Associação Amigos da Música.

A quarta pergunta envolve a gestão da Faculdade Capivari, se é voltada para o bem comum (na qual os interesses coletivos se sobrepõem aos interesses individuais dos sócios). Houve unanimidade de forma positiva. Os entrevistados afastam a percepção de que os interesses do mantenedor/sócio se sobressaem ao da organização e que isso facilita o senso de justiça e transparência na relação de trabalho como membros dos Conselhos. Não identificam vantagens pessoais através da atividade diretiva do mantenedor/sócio, caracterizando a gestão como sendo democrática e participativa nas decisões convergentes à visão da instituição.

A quinta pergunta do Instrumento B de Pesquisa é sobre a acessibilidade da Faculdade Capivari no sentido de proposição de

projetos de iniciativas populares, onde as próprias comunidades solicitam ações de seu interesse. Neste momento, alguns dos entrevistados mencionaram visualizar a IES como aberta aos chamados e aos clamores sociais, mas que a participação da sociedade civil poderia ser mais contundente.

Foram citados, principalmente, os dois novos projetos, um de iniciativa de um membro do corpo docente e o outro do corpo técnico-administrativo e que têm intenções semelhantes: discutir ações institucionais a partir da experiência da comunidade. São eles “Fucap na comunidade” e “Café de negócios”, cujos detalhes foram dados no item 5.2 deste trabalho.

A sexta pergunta refere-se à participação de todos no processo de gestão da Faculdade Capivari. As respostas foram cautelosas no sentido de haver participação nas decisões estratégica em alguns assuntos que são relacionados à sobrevivência da IES. No mais, as em que poder haver cunho compartilhado, nas demandas ou ações relacionadas com o bem comum, a participação acontece e é bem-vinda. Nestes casos, a comunidade, os alunos, professores, técnico-administrativos, então, pode opinar e auxiliar no processo de gestão, o que contribui ainda mais para o desenvolvimento de seu entorno.

As quatro perguntas subseqüentes envolvem quatro indicadores de desenvolvimento local de Tenório (2004), e portanto serão analisadas de modo integrado. Do mesmo modo do analisado no bloco 3, do Instrumento A de Pesquisa, todos os indicadores foram bem avaliados pelos entrevistados.

Com relação ao indicador “sociedade civil”, salientou-se nas entrevistas que a Faculdade Capivari tem boa relação com a comunidade principalmente a partir dos projetos sociais que mantém com algumas associações do município. Desde o início das suas atividades, em 2000, a IES manteve contato com a comunidade, viabilizando projetos que fossem de seu interesse.

Quanto ao indicador “poder público”, a relação e articulação da Faculdade Capivari também foi bem avaliada. Um dos entrevistados salientou que a relação entre o poder público municipal poderia ser mais desenvolvida, entretanto, em outra das entrevistas se entende que uma vinculação mais próxima ainda pode tender ao partidarismo e descaracterizar as intenções da faculdade frente ao poder público. Uma sugestão advinda de uma entrevista propõe que a IES poderia auxiliar o poder público municipal a trabalhar com instrumentos participativos, que é uma preocupação do governo local.

No indicador “capital” foram relatadas as experiências de responsabilidade social, que negam a falta de sensibilidade social. Com relação ao desenvolvimento sustentável, cujo tema também foi objeto da primeira pergunta do Instrumento B de Pesquisa, as dimensões do desenvolvimento sustentável de Sachs (1993) mais citadas foram novamente a social e a ambiental. Com relação aos instrumentos de planejamento, os entrevistados mencionaram o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual é revisado constantemente e que possui impacto nas atividades da IES.

A última pergunta do referido instrumento de pesquisa refere-se ao indicador “potencial do território”. As entrevistas apontaram que tanto conhece o potencial do território, que foi no município de Capivari de Baixo que a Fucap se instalou. Até hoje, a Tractebel Energia e a Prefeitura Municipal são os maiores empregadores, e antes do surgimento da IES havia uma forte dependência do poder público na geração de empregos. Ainda, o município situa-se estrategicamente no centro da região da Amurel – Associação dos Municípios da Região de Laguna, o que favorece o deslocamento dos alunos das cidades interioranas.

Em síntese ao apresentado pelos dados coletados das entrevistas com os membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, por meio do Instrumento B de Pesquisa, a Faculdade Capivari atende as dimensões do desenvolvimento sustentável (SACHS, 1993), preocupando-se com seu impacto organizacional onde está inserida.

Quanto à responsabilidade social, pode-se inferir que atinge as dimensões de Ferrell (2001), cumprindo seu papel de organização privada com finalidade pública com instituição de ensino superior. Na análise dos projetos e ações sociais, frisa-se que algumas ações são mais voltadas à filantropia, ao assistencialismo, o que não invalida nem desmerece a preocupação da IES com o seu entorno.

Com relação à gestão social, partindo da análise dos indicadores para desenvolvimento local com cidadania propostos por Tenório (2004), pode ser percebido que o ambiente é propício para tal e a visualização de algumas práticas isoladas de processos dialógicos, na intenção de igualdade de participação e de gestão participativa.

Considerando que a cidadania que privilegia a gestão social é a deliberativa, que significa que a “[...] legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e

do bem comum”, a gestão da Faculdade Capivari não pode ser considerada puramente social. (TENÓRIO, 2004, p. 08)

Assim, diante do todo discutido, percebe-se que a Faculdade Capivari contribui diretamente para desenvolvimento de seu entorno mais a partir da perspectiva da responsabilidade social, do que da gestão social.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo que se apresenta pretende compor as considerações finais do trabalho, com vistas à responder a pergunta de pesquisa, bem como alcançar os objetivos propostos no trabalho. A análise da contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento de seu entorno sob a ótica da responsabilidade social e da gestão social, a partir da percepção do corpo discente, docente, técnico-administrativo e dos membros do Conselho Superior e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, foi construída com aporte metodológico específico e seus resultados serão aqui expostos.

Verificou-se a constante evolução do termo desenvolvimento, considerando que seu conceito engloba o entendimento de algo estruturado, de um lado, e temporal de outro, a partir dos movimentos de intencionalidade do homem. Diante da situação ambiental em qual vive o homem no sistema capitalista, com a necessidade de aperfeiçoamento do conceito de desenvolvimento às demandas e necessidades humanas cada vez mais atuais aliada à necessidade de aglutinamento de mais de uma forma de desenvolvimento, que surge o desenvolvimento sustentável.

As organizações, em busca de sua sustentabilidade, impactam de diversas formas a sociedade, seja econômica, social, cultural, espacial e/ou ambientalmente. E com as Instituições de Ensino Superior – IES, não é diferente: seu apelo para o desenvolvimento do poder de base local, a partir destas perspectivas de desenvolvimento, é praticamente esperado de forma natural pela comunidade.

A partir da evolução história do surgimento das IES no Brasil, após a democratização do acesso a educação superior possibilitada pela inclusão da iniciativa privada no segmento por meio da Lei 9.394 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), o que se seguiu foi a mercadorização da educação acompanhada das crises das universidades, principalmente as surgidas antes da referida lei. Não acostumadas com a interferência do mercado, as universidades se distanciam da comunidade e enfrentam paradoxos.

Na busca de uma reaproximação com sua legitimidade perante a comunidade, a universidade (e as demais instituições a partir da referida lei) começam a ressaltar a prescindibilidade de reforçar sua responsabilidade social, a fim de continuarem a contribuir para o desenvolvimento do País. Isto porque existem duas perspectivas sobre o

papel que desempenha as IES no processo de desenvolvimento: a que está na região e a que é da região.

Diante do contexto, a responsabilidade social das IES passa a ser indicador de dimensão de avaliação institucional, instituída pela lei 10.861 de abril de 2004 (BRAISL, 2006), indicando a importância da prática bem como podendo condicionar tais ações a práticas mercantis. Diante do reconhecimento da limitação de algumas teorias de responsabilidade social e do esgotamento e saturação do tema, indica-se a gestão social como abordagem complementar.

Favorecendo a emancipação, por meio da cidadania deliberativa, e a participação dos atores sociais num processo dialógico decisório, a gestão social é uma possibilidade para aproximar a IES da comunidade no intento de afastar as crises, principalmente a de legitimidade, contribuindo ainda mais substancialmente ao desenvolvimento sustentável.

Partindo para a análise final dos dados obtidos através da aplicação de questionário e roteiros de entrevistas, conclui-se que a Faculdade Capivari, a partir da percepção dos respondentes ao Instrumento A de Pesquisa e dos entrevistados por meio do Instrumento B de Pesquisa, contribui para o desenvolvimento de seu entorno, a partir das dimensões do ecodesenvolvimento. Demonstra preocupação com a comunidade, em ser da região e não apenas estar inserida nela.

Salienta-se que as duas dimensões pode ser dada maior atenção como busca do aprimoramento sustentável da IES: a cultural e a espacial, criando mais oportunidades para conciliar a questão das raízes culturais da região com o processo de modernização e afirmando a sua contribuição no favorecimento da redução da concentração excessiva da população nas áreas metropolitanas, respectivamente.

Com relação aos aspectos de responsabilidade social, unindo os dados primários da pesquisa à descrição dos projetos e ações sociais institucionais, pode-se inferir que a Faculdade Capivari corresponde à expectativa dos participantes da amostra como sendo responsável socialmente. Sua preocupação com o bem-estar da comunidade e a percepção de sua intenção em devolver à sociedade os benefícios de sua atividade, torna a IES referência no desenvolvimento da região.

Contudo, destaca-se que a filantropia e o assistencialismo, dentro das dimensões da responsabilidade social, não desmerecendo seus benefícios imediatos, não devem ser apresentados como as grandes respostas para os excluídos economicamente. O empoderamento a partir do conhecimento, da transferência de tecnologia social, da participação

conquistada, da cidadania deliberativa, podem auxiliar a Faculdade Capivari a contribuir ainda mais para o desenvolvimento do seu entorno.

Destaca-se que tal imagem institucional deve-se ao fato de a IES modificar a relação de poder através do conhecimento e oferecer serviços aos cidadãos situados na base da pirâmide. A educação superior modificou o cenário da região, e pelo fato de alcançar os filhos dos municípios interioranos, que não são atendidos pela via pública e nem tinham condições de pagar as mensalidades da concorrência, promove a inserção social e respeito ao multiculturalismo.

Quanto à gestão social, partindo dos indicadores de desenvolvimento local com cidadania, pode-se concluir que a Faculdade Capivari tem um canal aberto com comunidade, discentes, docentes, técnico-administrativos, sociedade civil organizada e poder público, e mantém um ambiente propício à participação dos interessados no processo decisório, contudo, não significa que é considerada puramente com uma gestão social. Não se pode afirmar ser a IES objeto de estudo de caso uma organização que gere socialmente, contudo visualiza-se algumas ações e projetos que assim poderiam ser caracterizados.

Destarte, a Faculdade Capivari contribui substancialmente para o desenvolvimento sustentável de seu entorno, particularmente mais a partir da responsabilidade social do que dos pressupostos da gestão social. Considerando o enfoque de abordagem teórica do presente estudo, como oportunidade de gestão à uma organização que é privada, contudo presta-se a oferecer serviços considerados públicos pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), aponta-se como proposições:

- Incrementar a prática da cidadania deliberativa a partir de mecanismos institucionais de participação na gestão em decisões que podem ser compartilhadas;
- Estruturar a prática da iniciação científica como mecanismo de observância e atendimento das necessidades da região, através de projetos que valorizem a cidadania deliberativa;
- Criar mecanismos que preconizem a interação entre o conglomerado empresarial e a instituição, no intento fortalecer seus projetos pedagógicos de cursos através de sugestões dos atores envolvidos nas respectivas profissões, e;

- Buscar o desenvolvimento de cursos e projetos de extensão, antes verificando as reais necessidades da população a partir de seus anseios.

Destarte, verificou-se a percepção positiva da contribuição da Faculdade Capivari para o desenvolvimento do seu entorno, bem como foram identificadas e descritas as ações da Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da responsabilidade social e da gestão social, em seus projetos e ações institucionais.

Contudo, apesar do ambiente ser favorável pelos resultados da pesquisa, a gestão da instituição não pode ser descrita como de gestão social, pois sua atividade fim é envolta de um ambiente empresarial, mercadológico, de racionalidade instrumental, e, portanto, visa o lucro e o resultado para sua manutenção. Ainda, avaliou-se as oportunidades presentes no conjunto de atividades desenvolvidas pela Faculdade de Capivari frente aos pressupostos teóricos da gestão social, que elencaram os itens acima mencionados.

Tais desafios de gestão favorecem a manutenção da importância e compromisso das instituições de ensino superior com o meio em que atuam, e podem ser além de instrumento de legitimação e gerar sentimento de pertencimento à realidade da comunidade, para as pequenas pode significar não serem engolidas pelo mercado.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Na intencionalidade de dar continuidade ao desenvolvimento do tema, considerando sua emergência acadêmica e prática, sugere-se abordar o estudo de forma a contemplar outros sujeitos de outras categorias diferentes de amostras. Podem ser contemplados: a comunidade externa, membros dos poderes executivo municipal e legislativo da região da Amurel, representantes da sociedade civil organizada, utilizando o trabalho já realizado pela CPA – Comissão Própria de Avaliação, da instituição.

A partir dos dados coletados, poderão haver outras percepções e diversas outras sugestões, que poderiam ser encaradas como desafios de gestão; iniciativa esta que pode ser construída e conduzida numa perspectiva de gestão social, em busca da emancipação dos atores sociais envolvidos dialogicamente em busca do bem comum.

Por fim, destaca-se que a autora não teve a pretensão de esgotar o assunto, deixando aberto o caminho para que outros pesquisadores se



sintam provocados pela curiosidade científica a partir das considerações desta pesquisa e desenvolver estudos que visem o aprimoramento da área. Mesmo chegando à exaustão que todo trabalho ocasiona em qualquer pessoa, ainda há a motivação pelo tema e o vislumbre de oportunidades de aplicação destes resultados, proporcionando benefícios a todos os atores sociais envolvidos.



## REFERÊNCIAS

ALLEBRANDT, s. L.; TEIXEIRA, E. B. Gestão social em organizações do terceiro setor: o caso da UNIJUÍ. V **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Argentina, Mar Del Plata, dez. 2005. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96897>>.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

AGUILAR FILHO, H. A. de; SILVA FILHO, E. B. da. A crítica novo-institucionalista ao pensamento da Cepal: a dimensão institucional e o papel da ideologia no desenvolvimento econômico. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 2 (39), p. 211-232, ago. 2010.

ALVES, J. A. L. A Cúpula Mundial sobre o desenvolvimento social e os paradoxos de Copenhague. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 40, n. 1, p. 142-166, 1997.

AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1971.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.

BARROS, C. de M. P.; FREIRE, J. C. A responsabilidade social universitária na perspectiva do Sinaes: um estudo de caso no Curso de Medicina da Universidade Federal do Ceará – Campus de Sobral. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 891-920, out./dez. 2011.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Produção científica em administração no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Altas, 2005.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BORGES FILHO, A. de O. **Estrutura de referência aplicada à gestão estratégica capaz de promover o desenvolvimento regional sustentável na região de Guarapuava-PR**. 2005. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

BRASIL. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. 1996. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 11 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. 2006. **Lei 10.861, de 14 de abril 2006**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras Providências. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 16 nov. 2011.

BRAGA, R. *et al.* **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 – 2010**. São Paulo: Hoper, 2005.

BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

CAMPOS, F. Exposição de motivos, apresentada ao chefe do governo provisório, encaminhando o projeto de reforma do ensino superior. In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E SAÚDE PÚBLICA. **Organização universitária brasileira: Decretos n. 19.850, 19.851 e 19.852, de 11 de abril**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional. 1931.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681-703, set. 2011.

CAROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. **Business Horizons**, july-aug., 1991.

CASTRO, M. H. Reforma do Estado e democratização do poder local. In: VILLASBÔAS, R.; TELLES, V. (Org.). **Poder local, participação popular, construção da cidadania**. São Paulo: Fórum Nacional de Participação Popular nas Administrações Municipais, 1995.

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, n.24, p.5-15, set/dez. 2003.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.

DELLAGNELO, E. H. L. Racionalidade e novas formas organizacionais. In: LANER, A. dos S.; CRUZ JUNIOR, J. B. da (Org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteaux, 2004.

DEMO, P. **Cidadania tutelada e cidadania assistida**. Campinas: Autores Associados, 1995.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pobreza política**. Campinas: Autores Associados, 1994.

DIAS, F. C. **Construção do sistema universitário do Brasil**: memória histórica do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras: CRUB, 1989.

DRAIBE, S. M.; RIESCO, M. Estados de bem-estar social e estratégias de desenvolvimento na América Latina: um novo desenvolvimentismo em gestação? **Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, n. 27, p. 220-254, mai./ago. 2011.

DOWBOR, L. Tendências da gestão social. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, 8(1): 3-16, 1999.

ESTEVES, P. C. L. **Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina**. Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia

e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ETHOS. **O Instituto Ethos**. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 12 mar. 2012.

FÁVERO, M. de L. de A. A universidade no Brasil: das origens a reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

\_\_\_\_\_. **Universidade e poder: análise crítica/fundamentos históricos (1930-45)**. 2. ed. Brasília: Plano, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRELL, O. C. **Ética empresarial: dilemas, decisões e casos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et al. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FUCAP. **Plano de desenvolvimento institucional da Faculdade Capivari**. Capivari de Baixo. 2012.

FURTADO, C. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-cultural**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

GARCIA, M. **Gestão profissional em instituições privadas de ensino superior: um “guia de sobrevivência” para mantenedores, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais**. Brasil: Hoper, 2006.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, Netherland, n. 53, p. 51-71, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M.; CARVALHO, C. **Universidade e desenvolvimento local**: uma abordagem institucional. Porto Alegre: Sagra, 2005.

GROPPO, L. A. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba/SP, v. 16, n. 1, p. 37-55, mar. 2011.

INEP. 2011. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 2010 – divulgação dos principais resultados**. Ministério da Educação, 2011.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade social corporativa**. Curitiba: Camões, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAMPREIA, L. F. **Relatório brasileiro sobre desenvolvimento social**. Estudos avançados, v. 9, n. 24, 1995. Disponível em:

LOUETTE, A.(Org.). **Gestão do conhecimento**: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidades socioambiental. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACHADO, J. G. R.; PAMPLONA, J. B. A ONU e o desenvolvimento econômico: uma interpretação das bases teóricas da atuação do PNUD. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1 (32), p. 53-84, abr. 2008.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e suas implicações. São Paulo: Pioneira, 2006.

MEADOWS, D. et alli. **The limits of growth**. Nova Iorque: Universe Book, 1992.

MEC/INEP. 2010. **Instrumento de avaliação institucional externa**. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento\\_avaliacao\\_institucional\\_externa\\_recredenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/institucional/2010/instrumento_avaliacao_institucional_externa_recredenciamento.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2012.

MELO NETO, F. P. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORETTI, S. L. do A.; CAMPANARIO, M. de A. A produção intelectual brasileira em responsabilidade social empresarial – RSE sob a ótica da bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, p. 68-86, jun. 2009.

MORETTIN, L. G. **Estatística básica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MORHY, L. **Universidade no mundo**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1991.

OLIVEIRA, G. B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago. 2002.



OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior brasileira. In: SOARES, M. S. A. (Coord). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC/CAPES/UNESCO, 2002.

PEREIRA, E. M. de A. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Avaliação**. Campinas, Sorocaba/SP, v. 14, n. 1, p. 29-52, mar. 2009.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERSON, M. A Universidade: da responsabilidade do corpo docente. In: DERRIDA, J. **O olho da universidade**. São Paulo: Estação Liberdade, 1999.

PNUD. **Atlas do desenvolvimento humano**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>>. Acesso em: 24 maio 2011.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide**: como erradicar a pobreza com o lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIS, C. N. dos. A responsabilidade social das empresas: o contexto brasileiro em face da ação consciente ou do modernismo do mercado? **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, maio/ago. 2007.

REIS, C. N. dos; MEDEIROS, L. E. **Responsabilidade social das empresas e balanço social**: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, D. **A universidade necessária**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

RODRIGUES, I.; BARBIERI, J. C. A emergência da tecnologia social: revisitando o movimento da tecnologia apropriada como estratégia de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1069-94, nov./dez. 2008.

RODRIGUES, Z. A. L. **Ética, cidadania e responsabilidade social nas instituições educacionais**. Curitiba: Camões, 2008.

ROLIM, C.; SERRA, M. Instituições de ensino superior e desenvolvimento regional: o caso da região norte do Paraná. **Revista de Economia**, v. 35, n. 3 (ano 33), p. 87-102, set./dez. 2009.

RISTOFF, D. Avaliação Institucional: afirmando valores. **Revista Educação e Ensino-USF**, Brasília. v. 5, n. 2, p. 13-21, dez., 2000. Disponível em: <<http://www.saofrancisco.edu.br/edusf/publicacoes/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SACHS, I. As cinco dimensões do ecodesenvolvimento. In: **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI**: para um reforma democrática e emancipatória da universidade. 2. ed. Portugal: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 7 ed. Portugal: Edições Afrontamento: 1999.

SCATOLIN, F. D. **Indicadores de desenvolvimento**: um sistema para o Estado do Paraná. Dissertação. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

SCHWARTZMAN, S. 50 anos de apoio a pesquisa. **Ciência Hoje**, v. 29, n. 173, 2001.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 31(2):108-34, mar./abr. 1997.

SOARES, M. S. A. (Coord). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC/CAPES/UNESCO, 2002.

SOUZA, N. de J. de. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 1993.

TEIXEIRA, Anísio. **Ensino superior no Brasil**: análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 32(5), 7-23, set./out. 1998.

\_\_\_\_\_. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. In: **IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública**, Madrid, Espanha, nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Tem razão a administração?**: ensaios de teoria organizacional. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2002.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Editora Ijuí, 2008.

TENÓRIO, F. G. (Coord.). **Gestão social**: metodologia e casos. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TRINDADE, H. Pensadores y forjadores de universidades creadas a partir de la independência. In GARCIA, C. G. **Pensamiento**

**universitário latinoamericano:** pensadores y forjadores. Caracas: CENDES-IESALC-UNESCO, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOOS, J. B. A. **O processo de avaliação institucional e a adaptação estratégica na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE.** Tese. 216 f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

WOLF, M. Países ricos terão de jogar com as cartas na mesa. **Gazeta Mercantil**, 21 set. 1998.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS, M. **Criando um negócio social:** como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO A – CORPO DOCENTE, DISCENTE E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

*Este questionário faz parte de uma dissertação de mestrado, com a metodologia de estudo de caso sobre a Faculdade Capivari – FUCAP. A sua contribuição é importante para a condução desta pesquisa. OBRIGADA!*

#### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Leia cada uma das afirmações abaixo e assinale a sua avaliação conforme a escala:

| 1               | 2                        | 3                                | 4                            | 5               |
|-----------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>Discordo</b> | <b>Discordo em parte</b> | <b>Não concordo nem discordo</b> | <b>Concordo parcialmente</b> | <b>Concordo</b> |

#### BLOCO 1 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

| A Faculdade Capivari:  | NOTA |
|--|------|
| 1.1 Contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade em seu entorno.   |      |
| 1.2 Reduz o abismo entre ricos e pobres no seu entorno; promove a equidade social.   |      |
| 1.3 Contribui para o desenvolvimento econômico, pois tem uma gestão eficaz de seus recursos e um fluxo constante de investimento.                      |      |
| 1.4 Preocupa-se em proteger o meio ambiente.   |      |
| 1.5 Contribui para o desenvolvimento espacial do seu entorno, pois auxilia na redução da concentração excessiva da população nas áreas metropolitanas. |      |
| 1.6 Valoriza a sustentabilidade cultural da região, conciliando a questão das raízes culturais da região com o processo de modernização.               |      |

#### BLOCO 2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

| A Faculdade Capivari é uma organização que:                       | NOTA |
|---|------|
| 2.1 É socialmente responsável.                                    |      |
| 2.2 Cumpre todas as leis do governo, em tudo o que lhe é exigido. |      |
| 2.3 Possui e segue padrões de condutas aceitáveis, sendo uma      |      |

|  |  |
|--|--|
| empresa ética, que respeita a comunidade.  |  |
| 2.4 Cumpre sua finalidade econômica, ou seja, contribui para a geração de riqueza e produz produtos e serviços para a sociedade. |  |
| 2.5 Restitui à sociedade o que dela foi recebido, contribuindo para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas.                 |  |

### BLOCO 3 – GESTÃO SOCIAL

| A Faculdade Capivari:   | NOTA |
|---|------|
| 3.1 Permite a interação/participação de todos no seu processo de gestão.  |      |
| 3.2 Valoriza os interesses coletivos e as questões sociais, priorizando iniciativas e projetos que partam do interesse da própria comunidade.           |      |
| 3.3 Tem boa relação e articulação com a sociedade civil, tem conhecimento da realidade local e valoriza a diversidade cultural e geográfica da região.  |      |
| 3.4 É flexível, mantém o diálogo com o mercado e com o poder público, promove a identidade local e mantém projetos de inclusão social.                  |      |
| 3.5 Tem interesse pelo desenvolvimento sustentável, possui práticas de responsabilidade social corporativa e trabalha com instrumentos de planejamento. |      |
| 3.6 Possui parcerias e conhece o potencial da região.   |      |

3.7 De que forma você vê a contribuição da Fucap para o desenvolvimento da região? Dê o seu depoimento pessoal e/ou profissional. (responda no verso da folha)

**Obrigada por sua participação!**

## **APÊNCIDE B**

### **INSTRUMENTO B – MEMBROS DO CONSELHO SUPERIOR E CONSELHO DE PESQUISA E EXTENSÃO**

*Este roteiro de entrevista faz parte de uma dissertação de mestrado, com a metodologia de estudo de caso sobre a Faculdade Capivari – FUCAP. A sua contribuição é importante para a condução desta pesquisa. OBRIGADA!*

Responda as perguntas abaixo:

- 1) Você acredita que a FUCAP é uma organização que contribui para o desenvolvimento sustentável da comunidade do seu entorno? Por quê?
- 2) Na sua opinião, qual a maior contribuição da Instituição para a região em que está inserida? De que outras formas poderia contribuir ainda mais?
- 3) Você acredita que a FUCAP é uma organização com responsabilidade social? Que protege o meio ambiente, promove os direitos humanos, e ajuda numa sociedade economicamente próspera e socialmente justa? Você poderia listar algumas ações que assim a caracterizariam?
- 4) A gestão da FUCAP é voltada para o bem comum (na qual os interesses coletivos se sobrepõem aos interesses individuais dos sócios)? Por quê?
- 5) Na sua opinião, a gestão da FUCAP é acessível no sentido de proposição de projetos de iniciativas populares, onde as próprias comunidades solicitam ações de seu interesse?
- 6) A FUCAP possibilita a participação de todos no seu processo de gestão? Se não, é porque as pessoas não têm interesse ou porque a Instituição não tem mecanismo que crie as condições necessárias para tanto? Se sim, qual sua opinião sobre o impacto desse posicionamento no desenvolvimento da região?
- 7) A FUCAP tem boa relação e articulação com a sociedade civil, tem conhecimento da realidade local e valoriza a diversidade cultural e geográfica da região?
- 8) A FUCAP é flexível, mantém o diálogo com o mercado e com o poder público, promove a identidade local e mantém projetos de inclusão social?

- 9) A FUCAP tem interesse pelo desenvolvimento sustentável, possui práticas de responsabilidade social corporativa e trabalha com instrumentos de planejamento?
- 10) A FUCAP possui parcerias e conhece o potencial da região?





