



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Projeto ULBRA – Oficinas Comunitárias como estratégia de inserção na comunidade e formação para a cidadania

Ana Paula Fraga (ULBRA-SM) apfraga@terra.com.br

Gilfredo Castagna (ULBRA-SM) gilfredo.castagna@ulbra.br

Ivone Foleto Pedrozo (ULBRA-SM) ivonete@ulbras.com.br

Rosaura Albuquerque Leão (ULBRA-SM) tuka@infoway.com.br

Resumo

Este estudo tem por objetivo evidenciar os conceitos de responsabilidade social no âmbito e na concepção universitária, de uma instituição de ensino superior - Universidade Luterana do Brasil - ULBRA – campus de Santa Maria. Para o alcance desse objetivo, tomou-se a experiência desta Instituição no envolvimento da comunidade da região com o fim de consolidar a cidadania e a consciência de acesso à modernidade das pessoas mais afastadas desses aparatos institucionais e tecnológicos.

Palavras-Chave: responsabilidade social, universidade, inclusão social, cidadania.

1 Introdução

O termo responsabilidade social, nos últimos anos, vem ganhando destaque nos meios sociais principalmente porque as desigualdades sociais vêm se agravando. E essa situação atinge a sociedade como um todo, não merecendo somente a atenção do governo, mas também da esfera mercantil e não mercantil da sociedade.

De acordo com Tinoco (2001), a importância do tema está associada ao redesenho das funções tradicionalmente exercidas pelas diferentes instâncias de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



governo, pela iniciativa privada e pela sociedade civil organizada, para o qual contribuiu a crise financeira do Estado brasileiro, a municipalização de vários serviços sociais, a predominância do modelo político e econômico dos últimos anos e o acelerado crescimento do chamado terceiro setor. Este pode ser definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos composto por instituições civis de qualquer origem religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos, fundações empresariais, organizações não governamentais e outras – diferenciando-se da lógica estrita de governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).

Dessa forma, como o Estado não atende a todas as demandas sociais, surgem propostas de organizações que vem contribuindo para amenizar os problemas da sociedade e colaborar com o seu desenvolvimento, por meio de planos de responsabilidade social.

As organizações, como agentes econômicos produtores de riquezas e recursos, também devem ser observadas sob a ótica de um agente social e, assim, rotineiramente, prestarem contas de suas atividades à sociedade.

Além disso, a responsabilidade social das organizações parte da premissa de que as organizações são instituições sociais, que existem com a autorização da sociedade e utilizam seus recursos. Assim, a responsabilidade social das organizações seria uma forma de proporcionar retorno à sociedade em que se insere.

Os objetivos sociais das organizações podem ser demonstrados através do apoio ao desenvolvimento da comunidade onde está inserida, da colaboração na preservação do meio ambiente, do investimento no bem-estar dos seus



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



colaboradores e dependentes, do retorno aos acionistas e da satisfação dos clientes e fornecedores.

No caso das Universidades, a responsabilidade social adquire ainda maior importância em virtude do caráter educacional destas organizações. Ou seja, além do retorno a ser oferecido à sociedade, similarmente às demais organizações, é fundamental destacar o caráter formativo e de disseminação de tais práticas junto aos futuros profissionais que atuarão na sociedade. Dessa forma, a prática de responsabilidade social pelas Universidades e o engajamento da comunidade acadêmica em tais atividades exerce efeito multiplicador na medida em que forma profissionais conscientes de sua responsabilidade junto à sociedade em que se insere.

No entanto, é fundamental uma análise crítica onde há que se considerar que essas estruturas são as que proporcionam a formação técnica e tecnológica da sociedade, que têm garantido o desenvolvimento estratégico da nação, proporcionando a alavancagem necessária para o desenvolvimento desta. A universidade é o *locus* por excelência da geração e disseminação do conhecimento.

Segundo Schuch (2000),

o compromisso social da universidade, que denota o caráter político dos objetivos institucionais, coloca em evidência uma outra questão: a da extensão universitária. Assim, em uma universidade se faz ensino em diferentes níveis, se faz pesquisa de diferentes tipos e se faz extensão de diferentes formas ... O aprofundamento desta reflexão, embasada numa forte consciência do papel social da universidade e na constatação de algumas distorções, leva ao entendimento de que extensão não é uma atividade diferenciada que tem configuração própria como as atividades de ensino e as atividades de pesquisa. Extensão é o *caráter* que o ensino e a pesquisa verdadeiramente universitários devem ter.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Assim, ainda conforme o autor, a universidade não deve ser confundida com mais um órgão de aparelhamento do Estado, nem como uma entidade assistencial, muito menos como uma consultoria ou agência de desenvolvimento regional. Seu caráter inovador e estratégico vai além disso. A geração e a disseminação do conhecimento e seu papel político na sociedade devem ser tão relevante que, além de respeitado e fomentado pelos demais agentes, ela própria seja veículo dessa ação de conscientização dos atores sociais para a construção da responsabilização social disseminada e com caráter de inovação e auto-sustentação.

Para tanto, deve ter a universidade autonomia frente aos órgãos mantenedores, seja o governo, no caso das universidades públicas, sejam as associações, cooperativas, igrejas ou quaisquer outros, no caso das instituições privadas. A interferência e o cerceamento dessas atividades contrapõem-se ao caráter inovador que deve ter o conhecimento e, por isso, sempre companheiro da polêmica. Mais do que isso, essa autonomia tem uma contrapartida interna: superar as relações corporativistas e a acomodação próprias de organizações auto-suficientes, que se descuidam de dar a resposta social de sua existência. Não basta saber ser comprometido, têm de colocar em prática esse comprometimento.

Preocupada com a inserção neste contexto, a ULBRA, em especial seu campus de Santa Maria/RS, está desenvolvendo uma experiência inovadora em termos de responsabilidade social, com vistas à inserção da Universidade na comunidade e auxílio no processo de formação da cidadania e do conhecimento dos alunos e professores. Tal experiência consiste em uma ação prática que busque conscientizar tanto o educador como o aluno de seu papel político de transformação social e técnico de suporte sustentado dessas mudanças.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Nesse sentido, o problema que norteou o desenvolvimento do presente estudo consiste em verificar: *“as principais ações desenvolvidas pela Universidade Luterana do Brasil – campus Santa Maria em termos de responsabilidade social, que ajudam na formação da cidadania?”*.

1.2 Objetivo

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar as *principais ações desenvolvidas pela Universidade Luterana do Brasil – campus Santa Maria em termos de responsabilidade social, baseada na formação da cidadania*.

Os objetivos específicos são: apresentar referencial teórico a respeito de responsabilidade social; avaliar criticamente as ações desenvolvidas, diferenciando-as de mero assistencialismo; demonstrar os principais resultados obtidos com as ações de responsabilidade social desenvolvidas pela ULBRA SM; discutir o tema responsabilidade social, sob enfoque crítico e de desenvolvimento da cidadania.

1.3 Justificativa

A análise do tema responsabilidade social é de fundamental importância, principalmente em virtude do interesse que o assunto vem suscitando nos meios empresariais e acadêmicos. A responsabilidade social, quando desenvolvida de forma efetiva, dentro de um conceito de devolução à sociedade do investimento realizado nas organizações, traz benefícios mútuos, proporcionando para a empresa reconhecimento em suas ações e aproximação da comunidade e para a sociedade ações que possibilitam a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Além disso, o tema é atual e relevante para as organizações. No caso específico das Universidades, a discussão de tal tema é importante para a análise crítica das ações adotadas, para a criação do conhecimento e formação profissional dos acadêmicos,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dentro de um enfoque de responsabilidade social voltada para o desenvolvimento da sociedade.

A ampliação da discussão sobre a questão pode disseminar a idéia de que a responsabilidade social não pode ser vista meramente como filantropia ou doação. Deve, sim, ser analisada sob o prisma da sustentabilidade e do desenvolvimento da comunidade. Somente dessa forma é que será possível que a responsabilidade social das instituições reverta na melhoria da qualidade de vida da sociedade.

2 Responsabilidade Social

2.1 Breve Histórico

Embora a responsabilidade social seja, atualmente, vista como algo freqüente nas organizações, seu desenvolvimento deu-se de forma lenta e gradativa. Mesmo que houvesse alguma preocupação de empresas ainda no início da Revolução Industrial, eram ações pontuais baseadas no “espírito caridoso cristão” dos empresários da época. Embora destacadas pelo seu mérito ao longo desse tempo, as ações eram sempre lembradas como filantropia, nada mais.

Entretanto, apesar de desenrolar nada social da acumulação de capital nos primórdios do capitalismo, sempre houve por bem manter e divulgar ações dadas como socialmente reparadoras entre as empresas.

Somente após a Segunda Grande Guerra, mais precisamente durante a Guerra do Vietnã, que repercutiu melhor as visões de ações reparadoras das empresas. Tendo aí surgido a noção entre os investidores em direção a empresas socialmente comprometidas e, também, com visão de respeito ao meio ambiente.

De uma posição ambientalista ou de repúdio a produtos nocivos ao Homem (artefatos bélicos, bebidas, fumo, por exemplo), evolui-se para um conceito de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



reparação ativa e comprometimento construtivo com a sociedade que mantém a empresa e o seu entorno sócio-ambiental.

No Brasil, somente a partir dos anos 90, a responsabilidade social das empresas começa a ter visibilidade. Vasconcelos [2004] afirma que:

a partir dos anos 90, como consequência do surgimento de um elevado número de organizações não governamentais, dando ênfase à organização e estruturação do terceiro setor da economia. Essas organizações vêm conquistando espaços e ganhando força junto à sociedade civil, exigindo do Estado o cumprimento da responsabilidade social e aliando-se a ele através de acordos e parcerias, no sentido apoiar e promover ações de cunho social e produtivo com dimensões educativas que contribuam para a formação de uma consciência cidadã.

Assim, a partir desse desenvolvimento da responsabilidade social no país e da repercussão das suas ações junto à sociedade, houve um movimento no sentido de exigir também da esfera governamental, ações no sentido de desenvolvimento da sociedade e da cidadania.

2.2 A Responsabilidade Social nas Organizações

Conceitualmente, segundo Maciel (2003, p. 11), se “supõe não serem as metas da empresa meramente econômicas, mas também sociais e que a empresa deveria destinar recursos econômicos para a realização dessas metas.” Desse modo, ao assumir metas não econômicas (que não se inserem dentro do *modus economicus* do objetivo da empresa), a organização adquire uma expressão na comunidade, interagindo com ela, desenvolvendo ações e, ao beneficiar esta, acaba recebendo benefícios, por vezes econômicos, também. Importante salientar que esses benefícios a outrem não são aos próprios funcionários ou seus familiares, como preconizam as modernas políticas de recursos humanos.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Ainda, segundo Certo (2003, p. 49), “um gerente deve se empenhar em alcançar objetivos tanto sociais como empresariais”, ou seja, as tarefas de imersão social da empresa não são para terceirização, na sua concepção mais fundamental.

As mais aceitas dimensões da Responsabilidade Social da Empresa, ainda segundo Tinoco (2001, p. 22), são quanto ao meio ambiente e ao seu resultado social. A idéia de que as organizações devem posicionar-se (e divulgar com transparência) seus atos quanto ao impacto no ambiente, quer do seu entorno, quer do resultado de seus produtos, aparece ainda nos anos 60. Também começa aí, e em maior grau acentua-se nos anos 80, a idéia de posição transformadora com seu público interno, em condições de trabalho e apoio ao grupo do colaborador, em ações de mitigação dos problemas sociais de grupos da comunidade. Embora achando-se, no início, que isso minoraria os lucros, tal posição parece que melhorou as relações das empresas que disseminavam essas idéias ao ponto de terem crescido sua participação nos mercados, a partir de sua divulgação sistemática e massiva, ligando seus produtos à sua imagem de filantropia.

2.3 Criando Valor e Significado nas organizações

O foco das ações de responsabilidade social talvez não tenha sido, obsessivamente, perseguir novos rumos de lucratividade, ao menos não há nenhum relato disso. Porém, daí resultou um novo paradigma de comportamento no mercado: a busca por produtos de empresas socialmente responsáveis.

Nesse sentido, Choo (2003, p. 122), ao tratar de organizações que focam o conhecimento, observa que:

... as organizações mantêm os olhos fixos no horizonte, observando que o mercado muda dia a dia, as empresas lutam por posições, as inovações tecnológicas abrem terrenos e as políticas governamentais estabelecem e restabelecem limites. Mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições. A capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico apresenta um duplo desafio, pois requer que a organização seja capaz não só de perceber, mas também criar significado.

Sendo assim a responsabilidade social está agregando valor à marca, fortalecendo os vínculos comerciais e sociais da empresa, gerando valor e longevidade aos negócios, além de constituir-se em fator de motivação para os funcionários (ASHLEY, 2002). Ao exercer a responsabilidade social, a empresa coloca todos os seus produtos, serviços e recursos financeiros a serviço da comunidade. Está ajudando a construir um mundo melhor para todos e está lucrando com isso. Segundo Silva apud Maciel (2003, p. 9), em “2000, 31% dos consumidores brasileiros efetivamente prestigiaram e/ou puniram empresas com base em suas avaliações sobre a prática, ou não, da responsabilidade social.”

3 Metodologia

Para a elaboração deste estudo de caso, foram utilizadas a análise documental e a observação direta intensiva.

A observação utilizada no presente estudo classifica-se ainda, quanto ao meio utilizado, em *observação sistemática*, pois utiliza instrumentos para a coleta de dados ou fenômenos observados e realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos pré-estabelecidos. Na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que é mais relevante em determinado momento. Quanto à participação do observador, classifica-se em *observação participante* (consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo) e *natural* (o observador faz parte do grupo que investiga).

Além disso, foi realizada análise documental com o intuito de verificar as



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



principais ações desenvolvidas pela *Universidade Luterana do Brasil – campus Santa Maria* – em termos de *responsabilidade social e seus principais resultados*.

Com base nos dados obtidos, foram realizadas análises apresentadas na próxima seção.

4 Análise dos Resultados

Com base nas análises realizadas, verificou-se que, em um primeiro momento, os principais objetivos da realização do projeto pela ULBRA - Campus Santa Maria - dizem respeito à integração da Universidade com a Comunidade. Dessa forma, foi escolhida uma escola dos bairros da região, promovendo a imagem da Instituição através da difusão do esporte, em sua especialidade local, e disponibilizando aos interessados o acesso a conhecimentos úteis para a aplicação na resolução de problemas do seu cotidiano, em todas as áreas dos cursos do *campus*.

No que diz respeito às ações executadas, verificou-se, com base na pesquisa realizada, que as principais atividades desenvolvidas para a busca de responsabilidade social dentro de um enfoque de desenvolvimento e sustentabilidade na comunidade da região foram:

- a) Oficina aprenda a jogar handebol – Objetiva disseminar a prática esportiva para a comunidade da região, tratando dos fundamentos técnicos do handebol com destaque de passe, recepção, arremesso e sistemas de ataque e defesa.
- b) Oficina como montar o seu próprio negócio e administrar a sua empresa - Abordou as diferentes etapas para se montar um negócio com todos os requisitos de uma empresa. Trata da importância da Ciência da Administração para a gestão de pequenos negócios abordando Vendas, Pessoal, Finanças, Produção e Serviços



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



desde o planejamento até o controle. Foi realizada em parceria com o SEBRAE, que apresentou seu sistema de assistência a micro e pequena empresa.

c) Oficina de desenho à mão livre - Nestas oficinas, foram realizados exercícios de desenho de observação de um forma essencialmente lúdica (devido a curta duração das mesmas), mas que poderão servir de inspiração para trabalhos futuros, tanto em nível escolar como profissional. O papel e o lápis preto e/ou de cor foram utilizados como instrumentos e desafios à criatividade.

d) Oficina de aprendizagem com maquetes - Nestas oficinas foram levados trabalhos de maquetes realizadas por alunos do Curso de Arquitetura e Urbanismo para o público alvo. A observação de tais maquetes serve como estímulo à percepção de edifícios, análise formal, bem como desenvolvimento da criatividade quanto à representação tri-dimensional de objetos e espaços vivenciados pela clientela.

e) Oficina de Internet: como acessar serviços sociais – Esta oficina possibilitou para a comunidade da região o acesso a diferentes sites de internet prestadores de serviços à população, tais como, verificação de situações de veículos e infrações de trânsito, situação do cadastro de pessoas físicas e jurídicas junto à receita federal, acompanhamento de processos judiciais, guias de informações locais, regionais, nacionais e internacionais.

f) Oficina conversando com pais sobre seus filhos: cuidados e direitos – Esta oficina abordou informações e o esclarecimento de dúvidas relativas aos aspectos jurídicos e psicológicos da relação entre adultos e crianças, enfocando especialmente as relações familiares.

g) Oficina sobre o acesso à Justiça – Apresentou orientações de como obter acesso efetivo à Justiça em seus diferentes níveis. Abordou a proteção judiciária em



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



geral e sobre as alternativas de assistência gratuita, envolvendo os problemas mais comuns e as possibilidades de solução jurídica.

i) Jogos de futebol e handebol – Foi realizada partida de jogo de futebol e partida de demonstração com a equipe de handebol da ULBRA-SM.

Além disso, constatou-se que a metodologia utilizada consistiu na identificação de problemas relacionados à temática específica que as pessoas enfrentam no seu cotidiano e, com base em um referencial conceitual necessário, na apresentação e na discussão das diferentes alternativas de solução ou, também, no encaminhamento de soluções.

O acompanhamento das atividades foi realizado concomitantemente com o desenvolvimento das oficinas, diretamente pela Instituição. Além disso, houve avaliação direta pelos participantes da comunidade, através de preenchimento de formulário.

Os principais resultados da Jornada foram:

Em termos quantitativos, a I Jornada de Oficinas Comunitárias teve os resultados resumidos no quadro abaixo:

OFICINA	Nº. de PARTIC.	MINISTRANTES		
		PROFs.	ESTs.	FUNCs.
Aprenda a jogar handebol	50	1	4	-
Como montar e administrar a sua empresa	18	5	-	-
Desenho à mão livre	13	2	-	-
Aprendizagem com maquetes	13	2	1	1
Internet: como acessar serviços sociais	52	1	4	1
Conversando com os pais sobre seus filhos: cuidados e direitos	11	3	4	-
Acesso à Justiça	12	1	1	-
Totais	169	15	14	2



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



FONTE: Relatório de atividades da I Jornada de Oficinas Comunitárias, ULBRA SM.

Com base nos resultados obtidos contata-se que as ações desenvolvidas obtiveram êxito, proporcionando inserção na comunidade e auxiliando na formação voltada à cidadania.

Salienta-se, no entanto, que as ações desenvolvidas, embora embrionárias, constituem-se elementos fomentadores da visão de responsabilidade social na ULBRA. Nesse sentido, existe ainda um longo caminho a ser trilhado para a construção de uma sociedade melhor, dentro dos preceitos de construção de cidadania.

Por fim, ressalta-se a disposição da ULBRA – Campus Santa Maria, na manutenção e ampliação de tais ações, procurando, de forma inovadora, buscar a aproximação com o cidadão contribuindo para a consolidação da democracia, da cidadania, do espaço público e da solidariedade.

5 Conclusão

Este relato de caso demonstrou como é possível desenvolver uma estratégia de inserção da Universidade na comunidade e de formação para a cidadania em atividades de caráter educativo, num evento social, cultural e festivo, por uma Instituição, em um bairro de seu entorno.

Com as Jornada de Oficinas Comunitárias, o Campus de Santa Maria procura, de forma inovadora, buscar a aproximação com o cidadão, contribuindo para a consolidação da democracia, da cidadania, do espaço público e da solidariedade.

Cabe ressaltar que o sentido social da universidade não pode ser reduzido à função de prestar serviços e cooperar com as empresas, embora isso possa



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



também ser socialmente relevante, a universidade vai além disso: não pode mais voltar-se exclusivamente para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia como se esta perspectiva exaurisse o seu objetivo e causa de existência. Há, também, outras questões vitais para a sociedade e para a comunidade de seu entorno, a partir das quais elas decidem seu futuro. Cabe à universidade o papel de renovação e crítica aos problemas e auxílio na transformação para o desenvolvimento da comunidade.

Referências Bibliográficas

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBERO, Edson R. & BRITTO, Ricardo P de. **Mapeando a selva de teorias: uma proposta de organização da evolução histórica e das abordagens sobre responsabilidade social corporativa**. In: 7º Seminários em Administração FEA-USO – VII Semead. Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/Socioambiental_completo.html. Acessado em: 14 nov 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2003.

MACIEL, Ana L. S. **Serviço Social Contemporâneo II**. Cadernos Universitários. Canoas: ULBRA, 2003.

SCHUCH JR., Vitor F. A questão dos objetivos institucionais da universidade. **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**. [s.l.], v.12, n.25, p. 129-147. jul./dez. 1990.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



TINOCO, João E. P. **Balço Social:** Uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VASCONCELOS, Maria do Socorro. **Extensão Universitária: responsabilidade social e desenvolvimento sustentável (metodologia interativa de ensino-aprendizagem em educação não-formal).** Disponível em http://www.cereja.org.br/pdf/revista_v/Revista_MariadoSocorroVasconcelos.pdf. Acessado em: 10 Nov 2005.