

Grupo de Pesquisa em Gestão Social: uma Experiência de Integração entre Ensino, Extensão e Pesquisa no Curso de Graduação em Administração.

Bianca Alves

Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy - UNIGRANRIO

bianca.alves@unigranrio.edu.br

Patricia Asunción Loaiza Calderón

Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy - UNIGRANRIO

patricia.calderon@unigranrio.edu.br

RESUMO

Ocupando lugar privilegiado em organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, os administradores precisam estar preparados para lidar com a realidade multifacetada que envolve os problemas sociais e suas possíveis soluções. Para tanto, é importante que a formação do administrador privilegie a aquisição de conhecimentos abrangentes e interdisciplinares; o desenvolvimento de habilidades próprias da gestão social; e o favorecimento de atitudes críticas, socialmente responsáveis e pró-ativas. O Grupo de Pesquisa em Gestão Social - GPGS - foi criado no final de 2002, na Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy, com o objetivo de atender às novas necessidades de formação do administrador face às questões sociais. As atividades do GPGS se desenvolveram em torno de três eixos: a construção de um enfoque de gestão próprio para a área social; a integração entre ensino, pesquisa e extensão; e o desenvolvimento de uma prática pedagógica dialógica. As propostas do GPGS foram concretizadas pela oferta da disciplina Gestão Social, em que os alunos elaboravam projetos sociais em conjunto com representantes de organizações da sociedade civil; pela oferta de cursos de extensão; e pela oferta de assessorias para organizações da sociedade civil. A experiência propiciou importantes ganhos para os alunos, os professores, os membros da comunidade envolvidos, a Universidade e para a geração de conhecimento, confirmando a pertinência da criação do grupo. O objetivo deste artigo é avaliar o trabalho desenvolvido pelo GPGS durante seus quatro anos de existência e apresentar os resultados alcançados, as limitações e os aprendizados adquiridos com essa experiência que podem ser utilizados por outras Instituições de Ensino Superior.

Palavras-chave: gestão social. Projetos sociais. Extensão. Ensino de graduação.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é avaliar o trabalho desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Gestão Social, da então Escola de Gestão e Negócios, da Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy - UNIGRANRIO - entre outubro de 2002 e dezembro de 2006, com a finalidade de integrar o ensino, a extensão e a pesquisa no curso de graduação em Administração da Universidade. Serão descritos também os principais resultados alcançados, as limitações e os aprendizados adquiridos com essa experiência.

O Grupo de Pesquisa em Gestão Social – GPGS – foi idealizado e criado informalmente em outubro de 2002 por três professores do curso de graduação em Administração da Universidade, a partir da identificação de seu interesse comum pela área social, com o objetivo de integrar o ensino, a pesquisa e a extensão a fim de enriquecer o formação dos alunos do curso e o conhecimento de professores e de membros de organizações sem fins lucrativos das regiões do entorno dos campi da Universidade.

Era objetivo também do GPGS promover a troca de conhecimentos, experiências e recursos entre o meio acadêmico, o poder público, as empresas e as organizações sem fins lucrativos com a finalidade de contribuir para o encaminhamento de possíveis soluções para alguns dos problemas sociais das regiões que se situam os campi da Universidade. Durante todo período abrangido por este artigo, foram realizadas atividades do GPGS no Campus I da Universidade, situado no município de Duque de Caxias, e no Campus III, no município de Silva Jardim. Durante o segundo semestre de 2006 foram realizadas atividades também no Campus II, na unidade situada no bairro Lapa, no Rio de Janeiro. A maior concentração dos trabalhos aconteceu no Campus I da Universidade, que detém aproximadamente 70% de alunos do curso de Administração, atendendo prioritariamente à população da Baixada Fluminense.

Embora a região da Baixada Fluminense - e em particular o município de Duque de Caxias - tenha uma atividade econômica significativa e um PIB per capita razoável, a região ainda é caracterizada por grande desigualdade social e a população convive com muitos problemas sociais. Atualmente, seguindo uma tendência nacional, cresce na região, ao lado dos serviços prestados pelo poder público, iniciativas de empresas e de organizações da sociedade civil com a finalidade de minimizar os problemas sociais vividos por seus moradores.

A gestão desses empreendimentos com finalidade pública, mas desenvolvidos por organizações privadas, ou em parceria entre organizações privadas e estatais, apresenta grandes desafios e exige dos cursos de Administração que se adaptem continuamente a fim de formar profissionais preparados para gerir tais empreendimentos.

Percebeu-se na época que enquanto havia uma demanda por parte de empresas, organizações do terceiro setor e profissionais em geral que atuavam na área social por conhecimentos de gestão voltados para o setor social, os alunos do curso estavam recebendo conhecimentos teóricos e instrumentais insuficientes para trabalhar em empreendimentos sociais, os quais poderiam representar para eles oportunidades novas de formação e inserção no mercado de trabalho (ALVES; MELO, 2000, p. 189).

A interação e a troca de conhecimento entre os professores, alunos do curso de graduação em Administração e membros da comunidade envolvidos com trabalhos sociais, está também em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade e com o Projeto Político-Pedagógico do curso de Administração.

Em 2003 o GPGS foi reconhecido e institucionalizado na Escola de Gestão e Negócios, tendo funcionado até dezembro de 2006. Durante esse período, a integração entre o ensino, a extensão e a pesquisa no curso de Administração da Universidade foi concretizada pela oferta da disciplina Gestão Social (inicialmente Tópicos Especiais em Administração I), em que os alunos elaboravam projetos sociais em conjunto com representantes de organizações da sociedade civil; pela oferta de cursos de extensão sobre elaboração de projetos sociais; e pela realização de assessorias em elaboração de projetos sociais, captação de recursos e gestão de ONGs para membros de organizações sem fins lucrativos.

Durante o período de vigência do GPGS, buscou-se orientar os trabalhos por três eixos:

- a) A construção de um enfoque de gestão próprio para as especificidades da área social, compreendendo o processo de gestão social como uma prática reflexiva, necessariamente participativa, engajada e comprometida com a transformação da realidade social;
- b) A integração entre ensino, pesquisa e extensão, privilegiando a interação entre o meio acadêmico e a comunidade e, especificamente, entre professores e alunos do curso de

Administração e representantes de organizações do terceiro setor, em um processo participativo e de troca de experiências; e

c) O desenvolvimento de uma prática pedagógica dialógica, que facilitasse um diálogo entre os diversos tipos de saberes e buscasse a construção compartilhada de conhecimentos.

Além desses eixos principais que nortearam os trabalhos do GPGS, compreendia-se também que a natureza complexa e multifacetada da Gestão Social exigia uma abordagem de estudo e de trabalho interdisciplinar. A interdisciplinaridade esteve presente na elaboração da ementa e na escolha dos artigos para a disciplina Gestão Social, e também na realização de trabalhos em parceria com outras unidades da UNIGRANRIO.

O GPGS realizou trabalhos em conjunto com a Escola de Serviço Social, o Núcleo de Direitos Humanos da Escola de Direito, a Escola de Informática e a Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão – PROCE. Houve também a participação de professores dos cursos de Enfermagem, Direito e Nutrição em projetos desenvolvidos pelo GPGS.

A partir das parcerias realizadas pelo GPGS, pela Escola de Serviço Social, pelo Núcleo de Direitos Humanos e pela PROCE, os professores dessas unidades idealizaram o Observatório de Gestão Social da Baixada Fluminense. Durante algum tempo, os professores envolvidos nessas parcerias trabalharam juntos na elaboração do projeto do observatório e na busca de financiamento para as suas atividades, o qual não foi obtido.

Não tendo condições de responder, devido à insuficiência de recursos, às muitas expectativas e demandas geradas em membros de organizações locais, e compreendendo que havia se encerrado um ciclo, optou-se pela finalização das atividades do GPGS em dezembro de 2006.

A experiência realizada durante os quatro anos de existência do GPGS foi muito enriquecedora, trazendo resultados concretos para todos os participantes, e tendo superado as expectativas iniciais dos professores envolvidos. Ressalta-se o caráter inovador dessa experiência na época de sua concepção e criação, uma vez que não era comum a existência em cursos de graduação em Administração de uma disciplina de Gestão Social que promovesse a interação dos alunos com a comunidade.

Espera-se que a experiência do GPGS possa servir como base e incentivo para a realização de experiências semelhantes em cursos de Administração de outras IES.

A metodologia valeu-se da pesquisa participante e da pesquisa bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, para mostrar com profundidade a experiência do GPGS.

2. REDE DE REFERÊNCIAS

Abaixo será apresentada parte da rede de referências teóricas que fundamentaram o trabalho do GPGS.

2.1 GESTÃO SOCIAL: UM NOVO ENFOQUE PARA A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Devido às intensas transformações ocorridas no mundo nas últimas décadas, ao agravamento dos problemas sociais em nosso país, e à impossibilidade de o Estado promover sozinho o bem-estar social da população, tem crescido nas últimas décadas o número de ações empreendidas por organizações da sociedade civil e pelas empresas com a finalidade de minimizar alguns problemas sociais (MARCOVITCH, 1997; TENÓRIO, 2006; KLIKSBERG, 1998; FROES; MELO NETO, 1999; OLIVEIRA, 2008).

A crescente multiplicidade de atores envolvidos em empreendimentos de interesse público trouxe importantes desafios para sua gestão (DOWBOR, 2001).

Lugar por excelência de reflexão sobre a realidade social, de formação de pensamentos críticos e de produção e difusão de conhecimento, as Universidades, e em especial os cursos de Administração, devem estar preparados para responder a essas novas demandas da sociedade (MEREGE, 2005; MCCARTHY, 1997).

É importante salientar que a gestão na área social não deve se limitar a uma adaptação das ferramentas de gestão típica da área de negócios, cujo desempenho pode ser medido por uma pequena quantidade de variáveis, como produtividade, eficiência, sustentabilidade econômica, qualidade, inovação e, em especial, pelos lucros financeiros.

Se essas variáveis não devem ser negligenciadas pela gestão na área social, elas estão longe de serem suficientes para avaliar a sua adequação. A Gestão Social deve considerar também variáveis como participação, representatividade, ética, promoção da cidadania, formação de atores locais, entre outras variáveis difíceis, ou mesmo impossíveis, de serem mensuradas.

Compreendendo o processo de Gestão Social como uma prática reflexiva, necessariamente participativa, engajada e comprometida com a transformação da realidade social, nos últimos anos tem havido vários esforços no meio acadêmico de construção e consolidação de um enfoque gerencial próprio para as especificidades da área social (MEREGE, 2005; TENÓRIO, 2006; FALCONER, 1999).

(...), é preciso desenvolver um enfoque que destaque as especificidades da institucionalidade social e da gestão social, e procure soluções técnicas apropriadas para elas. É necessário um enfoque de “gerência social” (KLIKSBERG, 1998, p. 80).

Por possuir uma abrangência maior, mais complexa, interdependente e conflituosa, a Gestão Social exige do administrador conhecimentos amplos - envolvendo aspectos geopolíticos, econômicos, sociais e culturais – que lhe permitam uma maior capacidade de análise crítica da realidade em que está inserido e em que pretende intervir (ALVES; MELO, 2000; SILVA, 1999).

Por ser a Administração uma Ciência Social Aplicada, a formação do Administrador não deve se restringir à sala de aula e aos livros. Se isso é verdade para a formação do administrador de empresas, o é ainda mais para o gestor que pretende atuar na área social. Há um tipo de aprendizado característico da Gestão Social, que nenhum livro ou professor pode propiciar ao estudante de administração: não só o planejamento das ações deve ser compartilhado e negociado, buscando atender diferentes interesses, como não deve engessar a execução, os caminhos e os resultados da prática.

Um planejamento unilateral, sem envolver os principais interessados, ainda que pretenda beneficiá-los, corre o risco de perder uma das maiores especificidades da Gestão Social: promover uma prática conjunta em que a voz, o interesse e o saber de todos sejam reconhecidos e considerados. Saber que pode não ser teórico, conceitual ou sistematizado, mas que advém das experiências de vida e que não pode ser refutado sem que se refute também o sujeito desse saber (SILVA, 1999, p. 166).

O desenvolvimento nos cursos de Administração de atividades educacionais que possibilitem a aprendizagem experiencial, em que a aprendizagem se dá pela experiência de trabalho direta dos alunos com o público pode enriquecer muito a formação do futuro administrador, tornando-o mais bem preparado para lidar com as questões sociais com que se

deparará, seja trabalhando em organizações do primeiro, do segundo ou do terceiro setor (GIL, 2009).

A aprendizagem experiencial possibilita integrar ensino, extensão e pesquisa, em uma experiência enriquecedora para professores, alunos - “ela possibilita que conceitos abstratos se tornem significativos para os estudantes mediante o contato com situações da vida real” (GIL, 2009, p. 216), membros da comunidade - “também contribui para o alcance de objetivos sociais” (GIL, 2009, p. 216), e para a geração de conhecimento.

A fim de facilitar o diálogo entre os diversos tipos de saberes e propiciar a construção compartilhada de conhecimentos - dentro e fora da sala de aula - faz-se necessário a adoção de metodologias de ensino e de trabalho próprias para esse fim (SILVA, 1999, p. 164).

2.2 A CONSTRUÇÃO DE UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA DIALÓGICA

Os paradigmas tradicionais de socialização em nossa sociedade, sejam formais ou informais, frequentemente favorecem uma atitude de passividade, ou até mesmo de indiferença e resistência, por parte dos estudantes diante do ensino formal. Embora o modelo de ensino-aprendizagem do professor como transmissor e do aluno como receptor do conhecimento seja muito criticado, não é fácil romper com ele. Ainda que insatisfeitos, professores e alunos acabam acomodando-se a ele, como se fosse um mal necessário.

Para se alcançar a superação desse modelo, é necessário que se instigue a adoção por todos os participantes do processo de aprendizagem de uma atitude crítica, responsável e solidária. “O fundamental é que professor e alunos saibam que a postura deles, (...) é dialógica, aberta, curiosa, indagadora e não apassivada, enquanto fala ou enquanto ouve. O que importa é que professor e alunos se assumam epistemologicamente curiosos” (FREIRE, 1996, p. 86).

Segundo Antunes (2001, p. 14), o educador deve buscar com o aluno as quatro aprendizagens essenciais da educação: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos, a viver com os outros; e aprender a ser.

Por aprender a conhecer, ou aprender a aprender, o autor se refere ao desenvolvimento de habilidades para se construir conhecimento, exercitando atenção, memória, pensamento, seleção de informações, contextualização dessas informações, criação de opiniões próprias e expressão dessas opiniões, superando a mera internalização e repetição de informações.

Por aprender a fazer, Antunes refere-se à capacidade de transformar o conhecimento em agir, de forma que o conhecimento adquirido se reflita em maior preparo do aluno para o mundo do trabalho.

Em relação a aprender a viver juntos, o autor escreve sobre a substituição de um paradigma centrado na competição e no individualismo por outro, centrado na descoberta do outro e estimulador de projetos solidários e cooperativos. “Os caminhos do autoconhecimento e da auto-estima são os mesmos da solidariedade e da compreensão” (ANTUNES, 2001, p. 15).

Por fim, quando escreve sobre aprender a ser, ele defende que o educador deve se preocupar com a aprendizagem integral do aluno, o que inclui aspectos de inteligência, sensibilidade, sentido ético e estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade.

A fim de se promover as quatro aprendizagens essenciais descritas anteriormente, a leitura, o diálogo e a reflexão – vistos não separadamente, mas como componentes de um mesmo processo – são aliados fundamentais.

Por meio da leitura, se tem acesso a novas informações, teorias e visões de mundo, que poderão fecundar novas ideias e modos de ser.

É pelo diálogo – exercício do escutar e do dizer – que o próprio saber e o saber do outro são reconhecidos e legitimados, para posteriormente fundamentarem novos saberes. “Paulo Freire refere-se à categoria diálogo não apenas como método, mas como estratégia para respeitar o saber do aluno” (ABRAMOWICZ, 2006, p. 166).

A reflexão desestabiliza crenças para que outras possam surgir em seus lugares, e com elas novas formas de olhar e estar no mundo.

As considerações feitas neste espaço sobre o processo de aprendizagem não se limitam à relação formal de ensino-aprendizagem em sala de aula, mas a uma atitude que deve ser adotada pelo Gestor Social em suas interações de trabalho, e por professores, alunos e membros da comunidade em seus empreendimentos cooperativos.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E RESULTADOS ALCANÇADOS

Abaixo estão listadas as principais atividades realizadas e resultados alcançados pelo GPGS:

2002

- a) Outubro e novembro: reuniões semanais dos professores do GPGS e de sete alunos interessados para estudo de textos sobre temas relacionados à gestão social, de onde nasceu a ideia da disciplina Gestão Social;
- b) Proposição ao então diretor da Escola de Gestão e Negócios da abordagem de temas relacionados à Gestão Social no âmbito da disciplina Tópicos Especiais em Administração I.

2003

- a) Passou-se a abordar na disciplina Tópicos Especiais em Administração I os temas relacionados à Gestão Social;
- b) No segundo semestre, houve a incorporação na ementa da disciplina do aprendizado de elaboração de projetos sociais. Como trabalho final para a disciplina, os alunos passaram a elaborar em grupo projetos sociais para organizações sem fins lucrativos da região;
- c) Reuniões com o então Secretário Municipal de Cultura de Duque de Caxias, funcionários da prefeitura e profissionais que trabalhavam no setor cultural no município a fim de definir a contribuição do GPGS em projeto da Secretaria Municipal de Cultura para a capacitação do mercado sócio-cultural do município;
- d) Promoção do Curso de Extensão de Elaboração de Projetos Culturais e Leis de Incentivos Fiscais, realizado nos meses de outubro, novembro e dezembro, com carga horária de 60h, para 21 profissionais que atuavam no setor cultural na região;
- e) Assessoria em elaboração de projetos para participantes do curso, com carga horária de 12h. Como resultado, o *Projeto Arteiras da Biblioteca*, desenvolvido por funcionárias da Biblioteca Pública de Jardim Primavera em Duque de Caxias, em conjunto com os professores do GPGS, foi selecionado em fevereiro de 2004 para receber financiamento do CEAP/Fundo Afro;
- f) Participação em encontros promovidos por diversas instituições para a discussão e proposição de soluções para alguns problemas sociais da região, entre elas: Secretarias Municipal de Ação Social, de Cultura e de Habitação de Duque de Caxias; Conselho Municipal de Assistência Social de Duque de Caxias; Comunidade de Catalisadores – Comtag - no Rio de Janeiro; SESC de Ramos; Ciclo de Responsabilidade Social organizado pela FIRJAN; e Centro Integrado de Estudos sobre Desenvolvimento Social – CIEDS.

2004

- a) Continuidade da abordagem de temas relacionados à Gestão Social, da elaboração de projetos sociais e do cadastramento de organizações sem fins lucrativos pelos alunos no âmbito da disciplina Tópicos Especiais em Administração I;
- b) Ainda como atividade da disciplina, foram realizados Ciclos de Palestras sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial e Gestão de Organizações do Terceiro Setor, com representantes de empresas e de organizações do terceiro setor, com as turmas do primeiro e do segundo semestre, no *Campus I* e no *Campus III*. Algumas das instituições participantes foram, entre outras:
- Primeiro semestre: o Centro Integrado de Ação e Desenvolvimento Social - CIADS; a Associação São Vicente de Paula; um grupo que promovia um Curso de Vestibular Comunitário; e um grupo que mantinha uma Biblioteca Comunitária, no *Campus I*. A PETROBRÁS; a Assistência Filantrópica a AIDS de Araruama – AFADA; e a Pastoral da Criança de Embaú, no *Campus III*;
 - Segundo semestre: a Pastoral da Criança; e uma Associação dos Alcoólicos Anônimos, no *Campus I*. E a Secretaria de Informática da Prefeitura de Rio das Ostras; a AMPLA; e a Associação Mico-Leão Dourado no *Campus III*;
- c) O *Projeto Arteiras da Biblioteca* do Grupo “Arteiras” foi selecionado em fevereiro de 2004 para receber financiamento do CEAP/Fundo Afro. O projeto recebeu financiamento no período de junho a novembro de 2004, beneficiando mais de 80 mulheres da comunidade de Jardim Primavera. O GPGS acompanhou o projeto de junho a dezembro, com encontros quinzenais, tendo assessorado as coordenadores na execução, avaliação e prestação de contas para o CEAP/Fundo Afro;
- d) Promoção de Ciclo de Palestras com professores da UNIGRANRIO dos cursos de Administração, Enfermagem, Direito e Nutrição para aproximadamente 70 mulheres, entre professoras e alunas de artesanato, do grupo “Arteiras” de Jardim Primavera;
- e) Prestação de serviço de assessoria sobre constituição de associação para oito integrantes do grupo “Arteiras” de Jardim Primavera. Datas de alguns dos encontros: 23/06, 28/07, 18/08, 01/09, 10/09 e 28/10.
- f) Oferta de Curso de Extensão de Elaboração de Projetos Sociais com carga horária de 16h para 15 líderes comunitários, que assistiram as aulas junto com os alunos da disciplina Tópicos Especiais em Administração I;
- g) Prestação de serviço de assessoria Institucional para Associação de Mulheres de Jardim Leal promovida pela Escola de Serviço Social e com a colaboração do Núcleo de Direitos Humanos e do Grupo de Pesquisa em Gestão Social, para 5 coordenadores da associação. A participação do GPGS totalizou aproximadamente 20h;
- h) Oferta de Curso de Extensão em Elaboração de Projetos Comunitários, durante a Segunda Jornada de Gestão Empresarial, com carga horária de 2h, para 13 líderes comunitários;
- i) Oferta de Curso de Empreendedorismo Social para 15 trabalhadoras que faziam parte de grupos de trabalho comunitários, com carga horária de 16h;
- j) Promoção de Palestra com o diretor geral da empresa Sonoleve, Valmir Pinheiro, sobre Responsabilidade Social Empresarial, realizada no dia 26 de abril no auditório da Universidade, para aproximadamente 180 alunos do curso de administração;
- k) Elaboração de proposta de Curso de Preparação de Agentes de Desenvolvimento Comunitário para integrar projeto de ação comunitária na comunidade de Jardim Ana Clara, encomendado pela empresa Polibrasil para a UNIGRANRIO;
- l) Elaboração, a pedido da empresa BR Distribuidora, de proposta de realização de senso demográfico na comunidade Jardim Saraiva;
- m) Início do desenvolvimento do site do Grupo de Pesquisa em Gestão Social em parceria com a Escola de Informática da UNIGRANRIO. No site do GPGS ficaria disponível para consulta um banco de dados com informações sobre organizações da sociedade civil, projetos

sociais em busca de financiamento (muitos dos quais elaborados pelos alunos da disciplina Gestão Social), e oportunidades de trabalho voluntário.

2005

- a) Continuidade da abordagem de temas relacionados à Gestão Social, da elaboração de projetos sociais, do cadastramento de organizações sem fins lucrativos e da realização dos Ciclos de Palestras sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial e Gestão de Organizações do Terceiro Setor, no *Campus I* e no *Campus III*, no âmbito da disciplina Tópicos Especiais em Administração I;
- b) Participação na constituição da Associação de Mulheres Arteiras de Jardim Primavera no dia 25 de janeiro de 2005. Um das professoras integrantes do GPGS associou-se à organização, como membro do conselho fiscal;
- c) Realização de palestras na semana de Responsabilidade Social promovida pela Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão – PROCE;
- d) Realização de palestra por ocasião da Semana do Administrador no *Campus I*;
- e) Continuação do desenvolvimento do site do Grupo de Pesquisa em Gestão Social em parceria com a Escola de Informática da UNIGRANRIO.

2006

- a) No primeiro semestre, continuidade da abordagem de temas relacionados à Gestão Social, no âmbito da disciplina Tópicos Especiais em Administração I, da elaboração de projetos sociais, do cadastramento de organizações sem fins lucrativos e da realização dos Ciclos de Palestras sobre Gestão da Responsabilidade Social Empresarial e Gestão de Organizações do Terceiro Setor. Algumas das organizações que enviaram representantes para as palestras, foram: Associação Social Paulo VI - ASPAS, Associação Pró-vita, Linha Amarela SA – LAMSA e Minas Gás, entre outras;
- b) No segundo semestre, com a mudança da grade curricular, a disciplina Tópicos Especiais em Administração I é extinta e é criada a disciplina Gestão Social, mantém o mesmo conteúdo, metodologia e atividades da anterior.
- c) Elaboração do Projeto do Observatório de Pesquisa em Gestão Social em parceria com a Escola de Serviço Social e com a Pró-Reitoria Comunitária e de Extensão. Encaminhamento do mesmo para o Edital Universal do CNPq e para a FIRJAN a fim de pleitear recursos para a construção e funcionamento do Observatório de Pesquisa em Gestão Social.
- d) Assessoria em Desenvolvimento Institucional para a Associação de Mulheres de Jardim Leal e Adjacências durante os meses de abril, maio e junho, com a criação de um espaço denominado Sala de Conversa com a finalidade de trocar experiências de vida e propiciar um melhor entendimento do papel dos membros da associação na comunidade. Além dos professores do GPGS, a assessoria contou com a participação da psicóloga Flávia Curty. Foram realizados 16 encontros semanais de 2 horas cada, na sede da associação;
- e) Assessoria para a elaboração de projeto social para a Associação de Mulheres de Jardim Leal e Adjacências. Envio em junho de 2006 do projeto social elaborado para o Fundo Ângela Borba a fim de pleitear financiamento;
- f) Realização da palestra “Transformações na Sociedade Contemporânea e Responsabilidade Social Empresarial” por ocasião da Jornada de Gestão Empresarial no *Campus Lapa*.

4. A CONSTRUÇÃO DA DISCIPLINA GESTÃO SOCIAL

Inicialmente, desde o primeiro semestre de 2003, o conteúdo referente à gestão social foi abordado dentro da disciplina Tópicos Especiais em Administração I. A partir do segundo semestre de 2006, com a mudança da grade curricular, a disciplina Tópicos Especiais em Administração I foi extinta e substituída pela disciplina Gestão Social.

A disciplina Gestão Social foi construída de forma conjunta pelos professores do GPGS baseados nas ideias apresentadas na rede de referências teóricas, buscando propiciar um aprendizado que favorecesse ao aluno: uma visão mais abrangente da realidade, superando uma visão imediatista frequentemente presente na gestão de negócios; o despertar de uma consciência crítica; e a compreensão do seu papel e responsabilidade como gestor na sociedade.

Buscou-se também uma aproximação entre teoria e prática, integrando o ensino à extensão e à pesquisa, o que foi viabilizado por meio do contato entre os alunos, professores e membros da comunidade, na elaboração dos projetos sociais.

Segue descrição dos objetivos, da ementa, da metodologia de ensino e dos instrumentos de avaliação da disciplina:

Objetivos:

Os objetivos da disciplina formulados pelos professores do GPGS foram:

- a) Favorecer a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e a promoção de atitudes críticas, socialmente responsáveis e pró-ativas que tornem os alunos mais bem preparados para atuarem em organizações do primeiro, do segundo e do terceiro setor;
- b) Propiciar uma visão abrangente, interdisciplinar e contextualizada dos problemas sociais, contribuindo para que os futuros administradores possam propor o encaminhamento de soluções mais adequadas para minimizar esses problemas;
- c) Promove a aprendizagem de conhecimentos de gestão próprios da área social;
- d) Contribuir para ampliar a visão do administrador sobre a importância da temática que envolve a responsabilidade social nos negócios e sua relação com a perspectiva de fortalecimento da estrutura organizacional através de ações éticas, justas, flexíveis e inclusivas;
- e) Transmitir os instrumentos que têm sido utilizados para estimular, pressionar, mensurar e tornar mais eficientes as ações de responsabilidade social em organizações do primeiro, do segundo e do terceiro setor;
- f) Capacitar os alunos a elaborarem projetos sociais.

Ementa:

A fim de estimular uma consciência crítica, buscou-se incorporar na ementa conteúdos de diferentes áreas do saber, conforme defende Ferreira (1993). Para melhor abordar os assuntos contidos na ementa, a disciplina foi dividida em duas partes.

Parte 1: Transformações históricas nas relações entre Estado e sociedade; Cidadania, política e participação; Panorama social e ambiental mundial; Responsabilidade social empresarial: aspectos conceituais e instrumentais; Ética humana e organizacional; Organizações do terceiro setor; e Especificidades da gestão das organizações do terceiro setor.

Parte 2: Elaboração de projetos sociais.

Os temas da parte 1 foram trabalhados por meio de artigos acadêmicos e de opinião, capítulos de livros e filmes. A escolha dos textos iniciais foi realizada em conjunto pelos professores e após a sua aplicação em sala de aula e antes do início de cada semestre, os mesmos se reuniam para compartilhar experiências, discutindo o resultado do trabalho com cada texto e trazendo novo material.

Somente como ilustração, segue uma breve relação de alguns dos autores cujos artigos foram utilizados: Christophe Dejours; Eli Diniz; Eric Hobsbwan; Fernando Guilherme Tenório; José Antônio Puppim; Ladislau Dowbor; Luiz Carlos Merege; Robert Henry Srour; entre outros.

Para a parte 2 da ementa, a prática de elaboração de projetos sociais, foi criado um modelo de projeto social, adaptado dos livros dos seguintes autores: Rosana Kisil (2002) e Fernando Guilherme Tenório (1995).

Metodologia do ensino:

A definição da metodologia adotada foi orientada para favorecer a construção das três dimensões da competência, a saber: a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e de atitudes. Para tanto, foram utilizados métodos de ensino diversificados, indicados a seguir.

Na parte 1: aulas expositivas, leituras dirigidas, resumos individuais e grupais, discussões em pequenos grupos, debates em plenária com a turma, apresentações dos alunos e estudo de casos.

Ressalta-se que a leitura, as discussões e os debates foram mecanismos privilegiados pela compreensão de que favorecem o pensamento crítico e a formação de um discurso próprio pelo aluno, e não somente a mera reprodução de visões alheias.

Na parte 2 concretizou-se uma aprendizagem experiencial por meio da orientação e do acompanhamento dos grupos de alunos na elaboração dos projetos sociais.

A primeira etapa consistia no estabelecimento de contato dos grupos de alunos com as organizações para propor a elaboração conjunta de projetos sociais que atendessem às demandas das mesmas. Na segunda etapa foram programados quatro encontros de orientação, para cada grupo de alunos, que atendessem a elaboração das partes constitutivas do projeto, a saber: objetivos, procedimentos, plano de avaliação e de disseminação, e orçamento.

Os alunos preenchiam cadastros com os dados das organizações que eram digitados e arquivados pelo GPGS para posteriormente fazer parte do banco de dados de organizações do terceiro setor da Baixada Fluminense.

Como resultado, foram elaborados, aproximadamente, 350 projetos sociais. Os alunos eram orientados a encaminhar os projetos para as respectivas organizações, que poderiam utilizá-los em seus trabalhos de captação de recursos.

Instrumentos de Avaliação:

A avaliação dos alunos foi um processo contínuo desenvolvido ao longo de toda a disciplina. Foram utilizados vários instrumentos de avaliação individual e grupal, como: atividades realizadas em sala de aula, resumos feitos fora de sala de aula, prova mista e elaboração do projeto social.

Com o fim das atividades do GPGS, em 2007 a disciplina Gestão Social teve o seu foco redirecionado para a Responsabilidade Social Empresarial e o trabalho final dos alunos passou a ser uma pesquisa realizada em empresas. Em outro momento, a disciplina teve o seu nome alterado para Gestão Social e Ambiental, quando também passou a adotar um livro-texto. Porém mantendo a maior parte do conteúdo inicial proposto pelo GPGS.

5. APRENDIZADOS E LIMITAÇÕES

As experiências e vivências do GPGS oportunizaram importantes aprendizados que podem auxiliar no desenvolvimento de experiências semelhantes.

Sem o contato com a prática, o ensino sobre Gestão Social corre o risco de ficar frio, distante, abstrato ou ingênuo e romantizado. O trabalho desenvolvido conjuntamente entre professores, alunos e representantes de organizações do terceiro setor, permitiu aos alunos a

aplicação concreta dos conceitos teóricos recebidos em sala de aula, observando e vivenciando a complexidade da Gestão Social.

Muitos alunos relataram terem ficado impressionados com o contato com os representantes das organizações do terceiro setor e com os beneficiários dessas organizações. Houve ocasiões em que grupos de alunos tomaram a iniciativa de realizar um trabalho em prol das organizações com as quais estavam envolvidos, como buscar apoio das empresas em que trabalhavam, organizar campanha de doações ou realizar evento por ocasião do natal.

Também as palestras com representantes de organizações da sociedade civil ou empresas frequentemente causavam impacto sobre os alunos. Era comum os alunos ficarem sensibilizados, como, por exemplo, na palestra com a diretora da Casa de Apoio à Criança com Câncer Santa Tereza, em que muitos alunos terminaram a palestra com lágrimas nos olhos e a turma a aplaudiu durante bastante tempo.

As palestras sobre Responsabilidade Social Empresarial foram boas oportunidades para os alunos tirarem as suas dúvidas e desfazerem mitos sobre a RSE, favoráveis ou desfavoráveis.

Muitos alunos de Administração possuem uma atitude extremamente cética em relação aos trabalhos sociais ou políticos. É frequente que os alunos imaginem que sempre há interesses ocultos por trás desses trabalhos. Embora seja importante que não sejam ingênuos, essa atitude leva a generalizações impróprias, que favorecem a inação e a omissão. O contato com algumas pessoas e organizações que realizam um trabalho sério e responsável, contribuiu para uma visão mais realista dos projetos sociais, nem tão cética, nem tão ingênua.

A abordagem de assuntos e de textos de conhecimento geral auxiliaram na contextualização dos problemas sociais e dos esforços para minimizá-los. Alguns alunos expressaram ao final das discussões em sala de aula, que até então tinham um conhecimento muito fragmentado sobre essas questões, conforme os depoimentos orais a seguir: “Tive de chegar até o final da faculdade para entender o que é cidadania. A gente deveria ter essa aula na escola”. “Agora estou entendendo melhor essa história de liberalismo, partidos políticos, comunismo e ditadura no Brasil. A gente devia ter essa aula quando entra na faculdade.”

Foram promovidas reflexões sobre a responsabilidade dos alunos como administradores, cidadãos e consumidores a fim de que se tornassem mais conscientes de suas responsabilidades e de suas escolhas como profissionais e seres humanos.

Vários alunos disseram que a disciplina Gestão Social os influenciou na escolha do tema do Trabalho de Conclusão de Curso. Outros relataram o interesse por cursar uma pós-graduação em Gestão Social ou vir a trabalhar na área. De fato, se teve o conhecimento de que alguns alunos que cursaram a disciplina, após se formarem, estavam trabalhando em projetos sociais de organizações do segundo ou do terceiro setor e/ou fazendo cursos de especialização na área.

Por meio dos cursos de extensão oferecidos, pelas assessorias realizadas e pelo trabalho de elaboração de projetos com os alunos, confirmou-se que havia uma grande demanda por parte de organizações e profissionais que atuam na área social por conhecimentos de gestão social.

Os beneficiados pelas atividades do GPGS se mostraram muito gratos pela porta de entrada que encontraram na Universidade para a aquisição de conhecimentos. A impressão geral que ficou nos professores foi que eles deram um grande valor para essa iniciativa.

A Associação de Mulheres Artesãs de Jardim Primavera, fundada em 2005, que está ainda ativa e beneficia dezenas de mulheres, provavelmente não existiria sem a parceria com o GPGS.

Os membros da Associação de Mulheres de Jardim Leal e Adjacências, que buscaram o trabalho de assessoria do GPGS queixando-se da existência de muitos conflitos internos, falta de foco nas atividades e desistência de vários membros, relataram terem ganhado ânimo novo e melhor foco depois da experiência de 3 meses da Sala de Conversa. Além de ter sido uma experiência afetiva importante para todos os envolvidos, participantes e coordenadoras.

O trabalho realizado pelo GPGS apresentou limitações e encontrou dificuldades que também podem ser considerados aprendizados:

O tempo dos professores para orientar os alunos na elaboração dos projetos sociais junto com membros das organizações do terceiro setor era restrito ao horário das aulas, o que algumas vezes não foi suficiente para atender adequadamente às muitas demandas dos grupos.

Apesar dos representantes das organizações serem informados de que a orientação do GPGS era apenas para a elaboração dos projetos sociais, houve casos em que se geraram expectativas de que haveria um acompanhamento dos projetos para a captação de recursos. Também por meio dos cursos de extensão e das assessorias, foram geradas demandas para os quais os professores, por insuficiência de recursos, não tiveram condições de atender.

Não houve um registro e um acompanhamento posterior sistemático dos projetos sociais elaborados pelos alunos, nem das organizações para as quais foram prestados serviços de assessoria.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades desenvolvidas pelo GPGS durante os seus quatro anos de existência, propiciaram importantes ganhos para os alunos, os professores, os membros da comunidade envolvidos, a Universidade e para a geração de conhecimento.

O trabalho realizado em conjunto com os representantes das organizações da sociedade civil na elaboração dos projetos sociais, permitiu aos alunos a aplicação prática do conhecimento adquirido em sala de aula e oportunizou o conhecimento do cotidiano dessas organizações, incluindo o trabalho com os beneficiários, especificidades de sua gestão e algumas das dificuldades enfrentadas.

As palestras sobre gestão da responsabilidade social empresarial ou gestão de organizações do terceiro setor realizadas por representantes de empresas ou de organizações do terceiro setor, possibilitaram que os alunos substituíssem uma visão simplista, cética ou romantizada acerca desses temas, comum entre os alunos, por uma visão mais próxima da realidade e da complexidade que a envolve.

A leitura de artigos e os debates em sala de aula promoveram uma abordagem mais abrangente e contextualizada dos problemas sociais, contribuindo para que os futuros administradores possam propor o encaminhamento de soluções mais adequadas para minimizar esses problemas. Por meio da disciplina Gestão Social, os alunos obtiveram informações sobre as atividades do Administrador no terceiro setor, abrindo-lhes novas alternativas profissionais.

As atividades realizadas no âmbito da disciplina em seu conjunto contribuíram para a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades e de atitudes importantes para a formação do Administrador face à realidade social e econômica cada vez mais complexa.

O processo de construção dos objetivos e da metodologia de trabalho do GPGS a partir de uma prática dialógica e participativa, assim como a coordenação das atividades desenvolvidas em conjunto com alunos e membros da comunidade, possibilitaram aos professores uma aprendizagem continuada enquanto estudavam, debatiam entre si, implementavam as atividades, observavam os resultados, aprendiam com as reações e saberes de alunos e membros da comunidade, confirmavam opções e corrigiam rumos.

Os membros da comunidade envolvidos saíram também enriquecidos pela participação nessa experiência, pela oportunidade de aprofundarem o conhecimento de ferramentas de gestão importantes para o aprimoramento e a expansão de suas atividades e pela troca com professores e alunos. Os projetos sociais desenvolvidos aumentaram as suas possibilidades de captação de recursos.

Para a UNIGRANRIO, as atividades desenvolvidas representaram mais um canal de aproximação e de interação com as comunidades das regiões em que se situam os seus campi, em conformidade com as intenções descritas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional. As atividades do GPGS contribuíram também para o alcance de objetivos descritos no Projeto Político-Pedagógico do curso de Administração; e para a geração e difusão de conhecimento.

As limitações do trabalho realizado e as dificuldades enfrentadas, se constituem fontes de aprendizado que podem ser aproveitadas por aqueles que realizam ou desejam realizar experiências semelhantes.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo GPGS foi a insuficiência de recursos para responder adequadamente às expectativas e demandas geradas e para a realização de todas as atividades necessárias para alcance de seus objetivos. Para atender mais sistematicamente um número maior de pessoas e realizar uma melhor estruturação, registro, acompanhamento e divulgação das atividades, seria necessário um aporte de recursos financeiros e tecnológicos, bolsas para alunos, horas extras fora de sala de aula para os professores e um espaço adequado para o funcionamento do grupo.

A viabilização de um grupo de pesquisa similar ao descrito no artigo em uma Universidade particular, requer inicialmente investimentos da própria Universidade, assim como o estabelecimento de parcerias entre a mesma, empresas e governos locais na procura da autossustentabilidade. A oferta de serviços pagos pode gerar os recursos necessários para subsidiar a realização de outros serviços gratuitos ou com valores acessíveis a um público de baixa renda.

A experiência do GPGS possibilitou a confirmação de um caminho necessário, viável e transformador para a formação do aluno do curso de Administração.

A inserção de uma disciplina na grade curricular do curso de Administração que promove uma reflexão crítica por meio de uma prática dialógica e participativa, assim como a interação do aluno com a comunidade, pode ser eficaz não só para a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, mas também para o despertar de atitudes comprometidas com a transformação da realidade social.

É nesse momento que o sentido da educação se concretiza mais plenamente, como catalisadora de transformações pessoais, profissionais e sociais. “Como experiência especificamente humana, a educação é uma forma de intervenção no mundo” (FREIRE, 1996, p. 98).

7. REFERÊNCIAS

- ABRAMOWICZ, Mere. A importância dos grupos de formação reflexiva docente no interior dos cursos universitários. In: CASTANHO, Sergio; CASTANHO, Maria Eugênia (Orgs.) *Temas e textos em metodologia do ensino superior*. 4 ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.
- ALVES, Bianca; MELO, Ericka. A Necessidade de se formar administradores com conhecimento sobre o terceiro setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, XI, 2000. *Anais...* Salvador, ANGRAD, 2000, p. 174 - 191.
- ANTUNES, Celso. *Como desenvolver as competências em sala de aula*. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DOWBOR, Ladislau. Gestão Social e transformação da Sociedade. In: Dowbor. L. Kilsztajn (org). *Economia Social no Brasil*. São Paulo: SENAC, 2001.
- FALCONER, Andrés Pablo. *A promessa do terceiro setor – um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, 1999.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FROES, César; MELO NETO, Francisco P. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Didática do Ensino Superior*. São Paulo: Atlas S. A., 2009.
- KISIL, Rosana. *Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil*. 2 ed. São Paulo: Global, 2002.
- KLIKSBERG, Bernardo. *Repensando o Estado para o desenvolvimento social: superando dogmas e convencionalismos*. São Paulo: Cortez, 1998.
- MARCOVITCH, Jaques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do terceiro setor. In: IOSCHP, Evelyn B. (Org). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MCCARTHY, Kathleen D. Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia. In: IOSCHP, Evelyn B. (Org). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MEREGE, Luiz Carlos. Sustentabilidade das organizações do terceiro setor. In: *Gestão da comunicação no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo*. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SILVA, Adélia Cristina Zimbrão da et al. Análise do processo de uma experiência em construção de projetos comunitários: para repensar a formação do Administrador. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, v. 33, n. 5, p. 155 - 168, set. / out. 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Elaboração de projetos comunitários: abordagem prática*. São Paulo: Cortez, 1995.