

Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais

Developing learning in social management: pedagogical development of social incubators

Luís Moretto Neto¹

Paulo Otolini Garrido²

Carlos Eduardo Justen³

Resumo

Este artigo apresenta uma abordagem da dimensão propositiva de fomento às incubadoras de projetos sociais, por intermédio de proposta pedagógica à luz da gestão social, em desenvolvimento no polo de educação a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em Canoinhas, Santa Catarina. Em primeiro plano, com base na concepção dialógica da extensão universitária e nas contribuições de Paulo Freire, da ideia de tecnologias sociais e da noção de gestão social, construída com fundamento nos estudos de Fernando Guilherme Tenório, evidenciou-se o potencial da extensão para a construção da autonomia da comunidade. Em segundo plano, caracterizou-se a atividade da UFSC na região de Canoinhas e sua relação com o Programa Territórios da Cidadania, do governo federal. Em seguida, delineou-se a proposta pedagógica das incubadoras de projetos de gestão social, alicerçada no paradigma paraeconômico de Ramos, na pedagogia da autopoiese, da alternância do encontro e da cultura do serviço e na gestão social. Por fim, apresentou-se agenda de pesquisa em torno da contribuição da gestão social para o desenvolvimento local, a autonomia humana e a formação de gestores mais comprometidos com problemas e interesses da coletividade.

Palavras-chave: Gestão social. Tecnologias sociais. Incubadora de projetos sociais.

Abstract

This article presents a purposeful approach to increase incubators to promote social projects through a pedagogical proposal in the light of social management, developing the distance learning of the Federal University of Santa Catarina

Artigo submetido em 27 de março de 2011 e aceito para publicação em 04 de agosto de 2011.

¹ Administrador; Mestre em Geografia (Desenvolvimento Regional e Urbano); Doutor em Engenharia de Produção/UFSC; Professor dos Programas de Mestrado – Acadêmico e Profissionalizante em Administração e de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP 88040-970, Florianópolis - SC, Brasil. E-mail: moretto@cse.ufsc.br

² Administrador; Mestre; Doutor em Engenharia de Produção/UFSC; Professor do Programa de Graduação em Administração – Presencial e a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP 88040-970, Florianópolis - SC, Brasil. E-mail: pogarrido@cse.ufsc.br

³ Administrador; Mestrando em Administração/Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Trindade, CEP 88040-970, Florianópolis - SC, Brasil. E-mail: justencarlos@gmail.com

(UFSC) in Canoinhas, Santa Catarina. In the foreground, based on the dialogic conception of university extension, in accordance with the contributions of Paulo Freire, the idea of social technologies and the concept of social management, founded on the studies of Fernando Guillermo Tenorio, showed the potential for extension towards constructing autonomy in the community. In the background, the activities of the UFSC in Canoinhas and its relationship with the Territorial Citizenship Plan of the federal government were characterized. Following that, the pedagogical proposal of incubators for social management projects, based on Ramos' para-economic paradigm, the pedagogy of autopoiesis, the alternation of the meeting and the culture of service and social management were outlined. Finally, the research agenda concerning the contribution of social management for local development, human autonomy and management training issues and more committed to collective interests were presented.

Keywords: Social management. Social technologies. Incubator for social projects.

Considerações Iniciais

O ser humano, na condição de vocacionado para ser mais e programado para aprender (FREIRE, 1997), caracteriza-se, indelevelmente, não por sua capacidade de sociabilidade, presente também nos animais de forma geral, mas por sua potencial capacidade reflexiva e deliberativa, capaz de fazê-lo pensar o mundo e pensar-se no mundo (GAULEJAC, 2007).

Tal capacidade interventiva, que consolida o aspecto político da condição humana, é advinda e aprimorada pelo saber aprender, que, muito mais do que promover a adaptação humana à realidade, oferta condições para a formação do sujeito com autonomia histórica (DEMO, 2002). A educação, como prática da liberdade, é fator precípuo na reinvenção do mundo (FREIRE, 1987, 1997).

Todavia a educação, em lugar de ser o *locus* da práxis da autonomia política humana, acaba sendo praticada sob o crivo da lógica financeira, assumindo um discurso reprodutor e reacionário da ideologia político-econômica vigente, ao ser enaltecida como formadora de mão de obra adaptada às necessidades do capital e direcionada à lógica do investimento com retorno garantido (DEMO, 1980; FREIRE, 1987). Assim, longe de ser a redentora da humanidade, a educação parece caminhar para o que não pode prometer.

Essa educação praticada reflete o descolamento entre o seu exercício, como uma das variáveis políticas de formação da autonomia humana, e as demais variáveis da política social, em especial a econômica, a social e a cultural (DEMO, 1980). A problemática social, as disputas por poder, as contradições e os antagonismos presentes na tessitura social acabam permeando-se e refletindo-se no espaço educacional (FREIRE, 1997).

A universidade, na condição de produtora de conhecimento com qualidade formal e política (FAVERO, 1989), constitui, nesse contexto, espaço público primordial para formação e discussão humanas abertas e críticas. Todavia confrontada, de um lado, por sociedade e mercado – que dela passaram a exigir conhecimentos instrumentais aptos a resolução dos desafios estruturais postos pelo desenvolvimento capitalista – e, de outro, pelo Estado – que restringiu as políticas de financiamento às suas atividades –, transformou-se de instituição social, fomentadora da cidadania e, via de consequência, da democracia e da democratização do saber, a organização prestadora de serviços, avessa à sua função social e impermeável à mudança (CHAUI, 2003; SANTOS, 1995, 2005).

Nesse contexto, impingiu-se à universidade uma acentuada pressão ao se adequar o tripé ensino-pesquisa-extensão, que molda a atuação universitária, às demandas econômicas e instrumentais momentâneas, procurando retirar do seio universitário a substância crítica, inventiva e interventiva que lhe caracteriza (MORIN, 2002). Ao ensino e à pesquisa foi adicionado o qualitativo de mercado, como se fosse a eles inerente, e a extensão virou prima pobre, despida de qualquer importância.

Em especial, o resgate da extensão é essencial ao redirecionamento da educação como elemento de formação política da autonomia humana, visto que, conforme Tenório et al. (2010), tem ela a finalidade de construir conhecimentos mediante o contexto local, em relação dialógica, na qual professor, aluno e comunidade fazem e refazem história organizada e autônoma. Ademais, a extensão é manifestação da atuação da universidade na política social, esta entendida como “[...] esforço planejado de reduzir as desigualdades sociais” (DEMO, 1980, p. 10), pois com capacidade dialógica, articulada e interventiva diante da comunidade e de seus desafios.

Nesse sentido, a extensão universitária mantém íntima relação e aderência com a concepção de gestão social, entendida como o “[...] processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação [...]” (TENÓRIO, 2008a, p. 40). A gestão social, dessa forma, reflete “[...] 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” (TENÓRIO, 1998, p. 7).

Ainda, a instrumentalização pedagógica e operativa da gestão social, embora embrionária, revela forte preocupação com a construção de métodos de interação com as comunidades, bem como com processos metodológicos de formação de lideranças sociais (TENÓRIO, 1998). Aí a atividade de extensão pode se constituir em *locus* de práxis apropriado, permitindo tanto o resgate da educação e da universidade em relação à sua função social e ao seu aspecto político, quanto o efetivo desenvolvimento local baseado na concepção de gestão pertinente – a social.

Tomando como pressuposto tal relação, marcadamente retroativa, visto que todos os elementos agem uns sobre os outros reciprocamente, o presente artigo aborda a dimensão propositiva de fomento às incubadoras sociais, por intermédio de proposta pedagógica à luz da gestão social, em desenvolvimento no polo de educação a distância da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em Canoinhas, Santa Catarina.

A relevância do artigo e da proposta nele encampada é dada por seu impacto sobre a instituição de ensino superior, os discentes e a comunidade envolvida. Para a primeira, envolve o fortalecimento da legitimidade de seu papel e de sua atuação perante a comunidade local, além de constituir oportunidade de produção científica apta a elevar a instituição a um patamar acadêmico de maior reconhecimento. Para os discentes, possibilita o desenvolvimento da reflexividade a respeito do ambiente social em que vivem, permitindo pensá-lo mediante exame crítico e autocrítico. Para a última, constitui uma das alternativas ao processo de formação de autonomia política e econômica.

As discussões, neste estudo, foram estruturadas de forma a permitir um encadeamento lógico e articulado entre as temáticas fundamentais que propiciam arrimo à proposta pedagógica apresentada, contemplando: (i) em primeiro momento, em bloco teórico, considerações sobre a extensão como processo de construção e comunicação de tecnologias sociais e da gestão social como processo gerencial de construção da capacidade coletiva organizada e autônoma; (ii) em segundo momento, em bloco empírico, a caracterização das atividades da UFSC no polo de educação a distância de Canoinhas/SC e sua relação com o Programa Territórios da Cidadania, do governo federal; e, por fim, (iii) a construção da proposta pedagógica propriamente dita.

A Atividade de Extensão Dialógica como Processo de Construção e Comunicação de Tecnologias Sociais

A extensão universitária será tratada, neste espaço, à luz das proposições de Freire (1983), como uma pedagogia voltada à educação, com forte enlace educador-educando e potencial para a construção de autonomia da comunidade, por intermédio da prática pedagógica da liberdade, operacionalizada na

comunicação de tecnologias sociais. As incubadoras de projetos de gestão social seriam uma das alternativas de concretização desse ideário.

O termo “extensão”, em sua concepção tradicional, como aponta Freire (1983), pressupõe o ato de levar algo, o conhecimento, adiante, ou alguém, deslocar, depositar. Desta feita, a atividade possui forte carga valorativa. A isto, associa-se indubitável viés instrumental, visto que aquele que sofre a ação da extensão transforma-se em objeto de um esforço de aculturação imprópria. Não raro os processos de extensão universitária são concebidos e operados por agentes externos ao ambiente da ação e adquirem feições de ideias fora do lugar, com reflexos indesejáveis aos sujeitos das ações programadas. A atividade de extensão tradicional não pode mais do que mostrar algo já existente e estranho ao espaço local, sem relevar algo de novo nem muito menos construir e transformar a realidade da comunidade, suprimindo o espaço de coparticipação necessário à autonomia humana.

Com base em estudos no campo da semântica, Freire (1983, p. 13) contrapõe à extensão o conceito de comunicação, destacando que “[...] o homem só se expressa convenientemente quando colabora com todos na construção do mundo comum – só se humaniza no processo dialógico de humanização do mundo”. Assim, para o autor, a extensão somente possuirá sentido se o processo educacional assumido na relação universidade-comunidade for marcado pela dialogia, no contexto de uma pedagogia para a liberdade. É esse o sentido que entendemos mais adequado para o tratamento da extensão universitária, afastando-a de um viés assistencialista.

A extensão dialógica, fundamentada em uma relação comunidade/aluno/docente/pesquisador, marcadamente participativa, crítica, autocrítica e construidora de modos de organização mais autônomos e representativos da identidade cultural local, rompe com perspectivas desmobilizadoras (assistencialistas) e mercantilistas, que tão somente limitam-se ao atendimento temporário e paliativo de necessidades sociais pontuais ou, por outro lado, à prestação de serviços valorada em termos instrumentais (FERREIRA et al., 2011; JEZINE, 2004).

Assim, a extensão dialógica contribui para a reflexividade social, entendida como uma reflexão perene sobre as circunstâncias em que se vive (GIDDENS, 1991). A diretriz fundamental é a de que as comunidades possam estabelecer a autossustentação, isto é, capacidade produtiva suficiente e adequada a uma sobrevivência digna, e a autopromoção, ou seja, a conquista da capacidade coletiva de se organizar autonomamente (DEMO, 1980). O sujeito social que não exerce autonomia também se vê privado de sua condição de sujeito.

Ademais, uma extensão pautada pelo diálogo, caracterizada por uma “[...] relação horizontal, onde professor e aluno são sujeitos e fazem e refazem a história” (TENÓRIO et al., 2010, p. 3), em conjunto com a comunidade envolvida, permite a formação de projeto político-pedagógico (JEZINE, 2004) que propicia, de um lado, o desenvolvimento da capacidade crítica e interventiva do aluno, em processo de comprometimento com os legítimos anseios sociais, e de outro, insere a universidade em um compromisso social de intervir para desenvolver a autonomia do sujeito e de seu entorno comunitário.

A operacionalização desse ideário é possível por intermédio do processo de construção e comunicação de tecnologias sociais, em uma metodologia que envolve comunidade/aluno/professor/pesquisador, constituindo um ciclo retroativo, no qual cada elemento age e sofre a ação de outro elemento do ciclo.

Por “tecnologias sociais”, entende-se “[...] o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2007, p. 29). O vocábulo, grafado no plural, representa aqui o entendimento de que existem múltiplas formas de tecnologia social, assim como múltiplos são os enclaves sociais e as identidades culturais.

Como afirma Santos (2000, p. 63), toda relação homem-natureza, que envolve a própria relação intersubjetiva humana, é portadora e produtora de técnicas que “[...] pelas possibilidades que criam, são a marca de cada período da história”. As tecnologias sociais, segundo Bava (2004, p. 106), podem ser concebidas, avaliadas e valorizadas tanto “[...] pela sua dimensão de processos de construção de novos paradigmas e novos atores sociais, de fortalecimento da democracia e da cidadania, quanto pelos resultados que proporcionam em termos de melhoria da qualidade de vida”.

Tal concepção ganhou força a partir da década de 1990, nas discussões iniciadas por Gandhi, na Índia, e reforçadas a partir da década de 1960 em torno do conceito de tecnologia apropriada, que envolve a aplicação de técnicas de produção que, ao otimizar os recursos disponíveis em certa sociedade, maximiza o bem-estar local (DAGNINO, 1976). As tecnologias sociais diferenciam-se da tecnologia apropriada ao inserir em suas práticas a construção do processo democrático participativo e a ênfase na dimensão pedagógica.

Nascidas no diálogo com as entidades da sociedade civil organizada e na observação do modo de vivência local, as tecnologias sociais envolvem as associações civis, a comunidade local, as instituições de ensino superior, os poderes públicos, as empresas e os movimentos populares, mediante a promoção da inclusão social, da participação, da relevância social, da eficácia e da eficiência, da acessibilidade, da sustentabilidade, da organização e sistematização, da dimensão pedagógica, da promoção do bem-estar e da inovação (INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL, 2007).

As tecnologias sociais, para Dagnino (2004), caracterizam-se pelo(a): (i) adaptação a pequeno tamanho físico e financeiro; (ii) caráter inclusivo; (iii) orientação para o mercado interno de massa; (iv) libertação do potencial e da criatividade; e (v) capacidade de viabilizar economicamente os empreendimentos autogestionários e a economia solidária. Produz, ademais, forte interação teoria-prática, visto que parte de problemas diretamente relacionados ao ambiente local de uma comunidade e permite a construção de conhecimento coletivo e passível de apropriação crítica.

Entre os temas escolhidos pelo Instituto de Tecnologia Social (2007), considerados como urgentes para a tecnologia social, estão a economia solidária, o desenvolvimento local participativo e a educação. No âmbito desta última, surgem as tecnologias educacionais, como as plataformas de ensino a distância, com potencial de utilização no desenvolvimento e apoio aos processos educacionais. Em relação aos dois outros temas, entende-se que a proposta pedagógica da incubadora de projetos de gestão social, em conjunto com a tecnologia educacional do ensino a distância, é uma das alternativas condizentes com o enfrentamento dos desafios emergentes, integrando as dimensões de espacialidade e temporalidade e fazendo uso sustentado dos recursos produtivos escassos, notadamente em espaços econômicos periféricos.

A Gestão Social como Processo Gerencial de Construção da Capacidade Coletiva Organizada e Autônoma

O campo da gestão social, ainda embrionário na academia brasileira (BOULLOSA e SCHOMMER, 2009; FISCHER, 2002), tem, na condição de prática, adquirido força, não obstante as indefinições e ambiguidades conceituais e de delimitação (PINHO, 2009). Neste espaço, a fim de evitar a reprodução de tal falha epistemológica e metodológica, concebe-se a gestão social como modalidade específica de gestão, caracterizada como “[...] processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação [...]” (TENÓRIO, 2008a, p. 40), e que “[...] procura atender às necessidades de uma sociedade, região, território ou sistema social específico, quer vinculado à produção de bens quer à prestação de serviços” (TENÓRIO, 2006, p. 1147), não obstante outra visão, associada à gestão dos anseios e necessidades sociais, seja relevante e relacionada (FRANÇA FILHO, 2008).

Tabela 1

Delimitação da gestão social

Apresentação da delimitação do conceito de gestão social adotado

Objetivo	Interesse coletivo de caráter público
Valor	Interesse público bem compreendido
Racionalidade	Substantiva/Comunicativa
Protagonista	Sociedade civil organizada
Comunicação	Dialógica
Processo decisório	Descentralizado, emergente e participativo
Operacionalização	Social, parcerias e redes intersetoriais
Esfera	Todos os enclaves sociais
Autonomia e poder	Iguais condições de participação

Fonte: Adaptado de Pimentel et al. (2011).

No sentido adotado, a gestão social constitui-se em possibilidade concreta de gestão democrática participativa (TENÓRIO, 2008b) na definição de problemas e soluções enfrentados por uma comunidade ou organização social específica. Trata-se de alternativa, passível de aplicação em qualquer enclave organizacional e social, à *mainstream* dominante no pensamento administrativo e organizacional, de cunho gerencialista, com marcado teor positivista e instrumental – a gestão estratégica. Ancorado nos conceitos de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, na teoria crítica da Escola de Frankfurt e, muito especialmente, em Jürgen Habermas e sua noção de ação comunicativa, Tenório (2005, 2008a) caracteriza a gestão social por meio do duplo eixo fundamental composto por cidadania deliberativa e agir comunicativo.

Por intermédio da cidadania deliberativa, entendida como a “[...] legitimidade das decisões [que] deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios da inclusão, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (TENÓRIO, 2008a, p. 41), a gestão social estaria capacitada a servir como elo entre a sociedade civil organizada, o Estado e o mercado, sendo a protagonista da relação. Seria, assim, um processo participativo, baseado no diálogo e na inclusão.

Mediante o agir comunicativo, de Habermas, a gestão social centra-se em uma linguagem de entendimento, haja vista que, nela, “[...] a verdade é a promessa de consenso racional, [...] não é uma relação entre o indivíduo e a sua percepção de mundo, mas sim um acordo alcançado por meio da discussão crítica [...]” (TENÓRIO, 1998, p. 126).

Desta forma, no conceito de gestão social aqui assumido, é possível apontar as características temáticas. Em primeiro lugar, com forte influência de Habermas, tem-se o processo decisório coletivo, afastado de coerção externa e impositiva, baseado na argumentação, no entendimento e no diálogo. Em segundo momento, percebe-se a transparência, do que decorre a necessidade de a linguagem ser acessível a todos os participantes. Por fim, vislumbra-se, como resultado, a emancipação do homem, tendo em vista o

amadurecimento dos atores envolvidos, decorrente da participação efetiva no processo decisório (CANÇADO e PEREIRA, 2010; OLIVEIRA et al., 2011).

O processo emancipatório, caracterizado por conteúdo político de contestação ou de consciência crítica e de competência para propor alternativa (DEMO, 1995), é conquistado por meio da organização política coletiva, sendo a gestão social, enquanto processo gerencial dialógico, alternativa adequada de operacionalização.

A UFSC, a Educação a Distância e o Programa Territórios da Cidadania

Em 2005, o Ministério da Educação criou o projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), tentando articular um sistema nacional de educação superior a distância, em um esforço de política pública voltado à ampliação e interiorização do ensino superior. Neste contexto, a UFSC adere ao projeto ainda em 2005, ofertando, no ano seguinte, um curso piloto de graduação em Administração. Atualmente, a universidade é responsável por outros dois cursos de graduação em Administração com polos nos estados de Santa Catarina, Roraima e Bahia, além de curso de Graduação em Administração Pública (Programa Nacional de Administração Pública – PNAP), com polos em cidades catarinenses.

No modelo vigente, a UFSC apenas desenvolve, nos polos do projeto UAB, o ensino tradicional, mediante transferência de conhecimentos muitas vezes pouco apropriados à realidade dos atores locais envolvidos, de forma semelhante ao modelo de ensino presencial, reproduzindo a lógica pedagógica da gestão estratégica. A pesquisa e a extensão não são praticadas, inexistindo esforço concreto e sistematizado capaz de religar os saberes em ensino, pesquisa e extensão. Assim, as contribuições da universidade para o desenvolvimento local e para a autonomia da comunidade envolvida são subavaliadas.

Muitas das localidades nas quais os cursos de Administração são ofertados pela UFSC apresentam desigualdades socioeconômicas e conflitos culturais, ambientais e ideológicos, como é o caso dos polos de Uiramutã, Roraima, localizado no interior do Parque Nacional Raposa Serra do Sol, e de Canoinhas, no planalto norte catarinense. Prova disso é que tais regiões, além de outras abrangidas pelos polos UAB/UFSC, foram mapeadas pelo Programa Territórios da Cidadania, do governo federal, como áreas de acentuado *deficit* social e econômico.

O Programa Territórios da Cidadania, do governo federal, é um amplo esforço de política pública criado em 2008 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e a universalização de programas básicos de cidadania por intermédio de um conjunto de ações de desenvolvimento territorial sustentável, centrado na perspectiva da inclusão social, no fortalecimento comunitário, na consolidação da cidadania deliberativa e, principalmente, na inclusão social e autônoma dos sujeitos. Participam do programa 17 (dezesete) ministérios e 5 (cinco) secretarias federais, que desenvolvem ações articuladas em 120 (cento e vinte) territórios identificados como portadores de acentuadas mazelas sociais e econômicas. O programa tem na articulação de ações entre os entes federados e na participação social as estratégias de implementação. A UFSC, como ator com potencial de intervenção nas localidades em que desenvolve ações, é parte integrante desse programa, mediante a oferta da educação a distância.

Todavia a mera oferta de ensino nos moldes tradicionais pouco tem de aderente aos objetivos oficiais do programa, bem como, conforme salientado, pouco contribui para a autopromoção e a autossustentação local. Neste sentido, insere-se a proposta das incubadoras de projetos de gestão social, aqui apresentada, a ser desenvolvida, em caráter piloto, no polo de educação a distância de Canoinhas/SC.

A proposta surge no contexto do projeto de pesquisa intitulado Gestão Social: Ensino, Pesquisa e Prática, sob a coordenação-geral, em âmbito nacional, do Prof. Dr. Fernando Guilherme Tenório. O projeto de pesquisa

está vinculado ao Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em Administração (Pró-Administração), financiado pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), e visa estimular a realização de projetos conjuntos de pesquisa e de apoio à capacitação docente, além de promover a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração.

O Pró-Administração, ademais, entre outros objetivos específicos, propõe-se a estimular o uso de tecnologias da informação e comunicação na oferta de modalidades a distância, presencial e semipresencial, pela construção e testagem de modelos de ensino para a graduação e pós-graduação. As incubadoras, desenvolvidas por meio da educação a distância, contemplam tal intento. A escolha da extensão justifica-se pelo seu caráter mais amplo, envolvendo ensino e pesquisa, e pela capacidade de intervenção e construção de organização política coletiva e autônoma, em processo de construção social do conhecimento com a comunidade e para a comunidade.

Proposta Pedagógica de Incubadora de Projetos de Gestão Social

A educação e a pedagogia exercem um papel central na vida social (CAMBI, 1999). Para Morin, Nicolescu e Freitas (1994, p. 1-4), a educação enfrenta problemas como “a proliferação atual das disciplinas acadêmicas”, “o crescimento exponencial do saber”, a “necessidade de fazer frente à complexidade” e “a vida [...] fortemente ameaçada por uma tecnociência triunfante”.

Os desafios da educação dividem-se entre atender ao desenvolvimento da pessoa e cumprir sua função social, levando em conta a vocação ontológica do homem e a resposta às condições inerentes à sociedade em transição (FREIRE, 1979).

Assim, e considerando a necessidade da maior contribuição das Ciências da Administração aplicada às soluções dos problemas econômicos e sociais, propõe-se a implantação da incubadora de projetos de gestão social⁴ como suporte ao empreendedorismo social integrado à EaD/UAB/PNAP e ao Programa Territórios da Cidadania.

Como estratégia pedagógica capaz de responder aos desafios da aprendizagem nos contextos da EAD/UAB/PNAP e do Programa Territórios da Cidadania, para atender à complexidade humana, à autoformação do aprendiz,⁵ à formação das capacidades humanas,⁶ e explorar as condições necessárias ao

⁴ Aqui cabe uma distinção entre a proposta apresentada, as incubadoras de empresas de base tecnológica e as incubadoras de empreendimentos econômicos solidários ou de cooperativas populares. Aquelas de base tecnológica, surgidas na década de 60 na Europa e efetivamente difundidas, na década seguinte, nos Estados Unidos, envolvem o estímulo e o apoio estrutural à criação e ao desenvolvimento de empresas de base tecnológica em setores tradicionais ou emergentes da economia, voltados à inovação produtiva apoiada pelos interesses do capital. Aquelas de empreendimentos econômicos solidários abrangem o fortalecimento e a viabilização de iniciativas econômico-associativas, de caráter coletivo, que propiciam a (re)inserção produtiva-cultural de estratos marginalizados da população em territórios geralmente desprestigiados pelo capital. A proposta aqui apresentada, em lugar de apresentar-se como excludente às modalidades já existentes, encampa perspectiva mais ampla, envolvendo, como elementos diferenciadores, a gestão social, a cidadania deliberativa e a aprendizagem autopoietica.

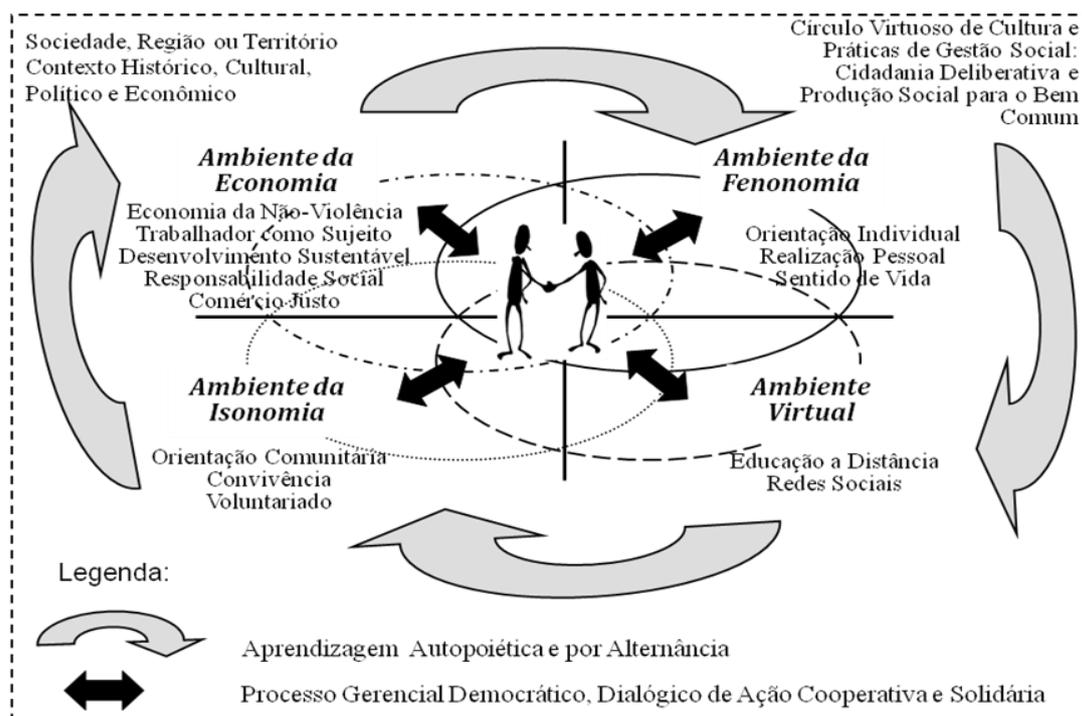
⁵ A autoformação do aprendiz envolve o exercício de uma aprendizagem caracterizada pela consciência, intencionalidade e potencial transformador, visando alcançar, sobretudo, além de exigências profissionais, sentido e realização, afastando-se da ignorância e do sofrimento. Desta forma, o aprendiz, por meio de sua autoformação, é capaz de aprender com liberdade e responsabilidade, transformando-se a si próprio e aprendendo a ser, a viver, a conhecer e a fazer.

⁶ A abordagem das capacidades humanas, em lugar de tratar o ser humano como recurso para a produção, concentra-se no potencial das pessoas para levar a vida que culturalmente valorizam. Assim, adiciona valor à expansão da liberdade humana, incluindo, além da produção econômica, a perspectiva de expansão de capacidades no desenvolvimento de mudanças políticas e sociais (SEN, 2000).

aprendizado, é proposta a Educação a Distância (EaD) social, realizada no “Ambiente pedagógico ‘paravirtual’ para a aprendizagem a distância”, conforme Figura 1.

Figura 1

Ambiente pedagógico “paravirtual” da EaD social para a aprendizagem a distância



Fonte: elaborado pelos autores com base em Ramos (1989) e Tenório (2005; 2006; 2008b).

Considerando a atualidade do paradigma paraeconômico de Alberto Guerreiro Ramos (CASTOR, 2005), que se constitui numa reconceitualização da teoria organizacional e administrativa baseada na revisão crítica da ciência social dominante, as ações da incubadora ocorrerão em espaços multidimensionais de ação para a prática da gestão social. Mediante atualização de tal paradigma, por meio da inserção do enclave do ambiente virtual nas categorias propostas por Guerreiro Ramos, compõem-se os espaços multidimensionais do agir comunicativo e dialógico para a prática da gestão social.

Com base, outrossim, na teoria de delimitação dos sistemas sociais e do paradigma multicêntrico da paraeconomia de Ramos (1989), a EaD social promove a sinergia da EaD/UAB no conjunto dos espaços societários da economia, da isonomia e da fenonomia do Programa Territórios da Cidadania.

Assim, a EaD social integra o aprendiz como ser autopoiético nos ambientes de aprendizagem, ao configurar tempos e espaços universitários, comunitários e sociais como um novo ambiente pedagógico “paravirtual” para a aprendizagem, fazendo uso das seguintes principais estratégias: i) pedagogia da autopoiese⁷ (PRATA

⁷ Autopoiese, do grego *autós* (auto) e *poiésis* (criação, fabricação), é um termo cunhado na década de 70 pelos biólogos e filósofos chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana. A noção precípua, aplicada às teorias educacionais e de aprendizagem, é a de que o ato de aprender decorre da própria estrutura dos seres vivos, que aprendem com a inserção no meio natural e social. Assim, a aprendizagem não estaria limitada apenas às formas tradicionais de ensino, mas envolveria a própria estrutura inerente ao ser humano, como ator político e social.

e SANTOS, 2002); ii) pedagogia da alternância (GEAY e SALLABERRY, 1999; PINEAU, 2000, 2005; UNIÃO EUROPEIA, 1998); iii) pedagogia do encontro e da cultura do serviço (QUINTÁS, 1996, 1999, 2006); e iv) gestão social (TENÓRIO, 2005, 2006, 2008b). Os projetos de incubação em gestão social serão desenvolvidos nas comunidades regionais e locais, nos diversos enclaves sociais – economia, isonomia, fenonomia e ambiente virtual –, por meio da EaD e de redes sociais na internet.

A efetiva conscientização, negociação e parceria entre os distintos atores do tecido social, em um processo democrático e de cidadania deliberativa, remete ao desenvolvimento de diversas ações de incubação em gestão social, em especial por meio da educação, promovendo as capacidades de aprender a conhecer, a fazer, a viver e o aprender a ser, de modo a gerar o trabalho e a produção social do desenvolvimento sustentável para o bem comum.

As ações de incubação ocorrem, por exemplo, promovendo a mediação pedagógica com base na andragogia⁸ e aprendizagem de natureza autopoietica. A pedagogia da alternância permite oferecer múltiplas oportunidades de aprendizagem, em ambientes fora do contexto educacional formal, propiciando que as pessoas possam exercer o ser, o fazer e o conviver nos diversos enclaves sociais.

Por meio da pedagogia do encontro e cultura do serviço, proposta por Romano Guardini, conforme Quintás (1996, 1999, 2006), realiza-se a estratégia pedagógica que considera as pessoas como um ser humano que aprende pelo encontro, em relacionamentos e pelo diálogo.

A isto se associam o agir comunicativo, a convivência e a participação, num esforço consciente, ético cooperativo e solidário, de modo a construir o desenvolvimento humano e a prática da cidadania deliberativa associados à promoção das capacidades humanas e do sentido de vida, sentido na educação e sentido no trabalho.

A Figura 2 possibilita avançar no desdobramento da proposta ao ilustrar a ação da incubadora de projetos de gestão social no processo gerencial e dialógico para a consecução da inovação social substantiva em prol da cidadania e do bem comum.

⁸ Do grego *andros* (homem adulto), a andragogia é o processo educacional de aprendizagem do adulto, em complemento à pedagogia, que trata da educação de crianças e jovens. A andragogia reveste-se de metodologia específica, agregando valor ao conhecimento tácito e à experiência adquirida pelos adultos ao longo de sua vivência (KNOWLES, 1978).

Figura 2

Processo gerencial dialógico para a inovação social substantiva



Fonte: elaborada pelos autores.

A proposta, tendo por base a racionalidade substantiva, promove as pessoas como cidadãos deliberativos no processo de gestão social, o que faz gerar resultados intangíveis e não encontrados em abordagens usuais que se fundamentam na racionalidade instrumental. Assim, entre outras, poderão ser verificadas categorias como a legitimidade, o sentido de vida e sentido no trabalho, a autonomia, a solidariedade e o bem comum, construídas no processo de diálogo e convivência por meio da racionalidade comunicativa.

A incubadora de projetos de gestão social visa apoiar as entidades e organizações sociais e lideranças comunitárias para a criação de empreendimentos inovadores nas áreas social, cultural, econômica e ambiental nos municípios do Programa Territórios da Cidadania. É orientada pela missão de promover, com base na gestão social, a interação da universidade com a sociedade, oferecendo suporte para a criação e desenvolvimento de empreendimentos coletivos com base na inovação social substantiva, em prol da cidadania, do bem comum e do desenvolvimento local e regional sustentável.

Na essência, rompe os muros institucionais da universidade, em convergência com os movimentos sociais, orientada pelo fomento da cidadania deliberativa e da inclusão social (DEMO, 2001). Cumpre, desta forma, dupla função de possibilitar ao aluno inteirar-se da realidade nacional e, ao mesmo tempo, conscientizar-se de dimensões distintas e complexas da autoeducação.⁹

As incubadoras sociais, portanto, são concebidas e operadas em busca dos objetivos de:

- i. promover a interação da universidade com a sociedade e as organizações do setor empresarial e do terceiro setor, valendo-se da gestão social;

⁹ O mesmo que autoformação, evidenciada numa perspectiva de autonomização do processo de formação e aprendizagem humanas.

- ii. gerar conhecimento, modelos, metodologias e ferramentas para a gestão de projetos visando à inovação social substantiva;
- iii. realizar parcerias público-privadas com a participação das diversas organizações da sociedade para a busca de soluções inovadoras sustentáveis no desenvolvimento regional e local, com base na gestão social;
- iv. criar espaços e oportunidades de incubação de ideias e projetos para transferir, socialmente, tecnologias gerenciais de inovação social de base substantiva;
- v. promover a aprendizagem e geração de conhecimento em gestão social em ensino, pesquisa e extensão nos cursos de Administração e de Administração Pública, nas modalidades presencial, a distância, de graduação e pós-graduação.

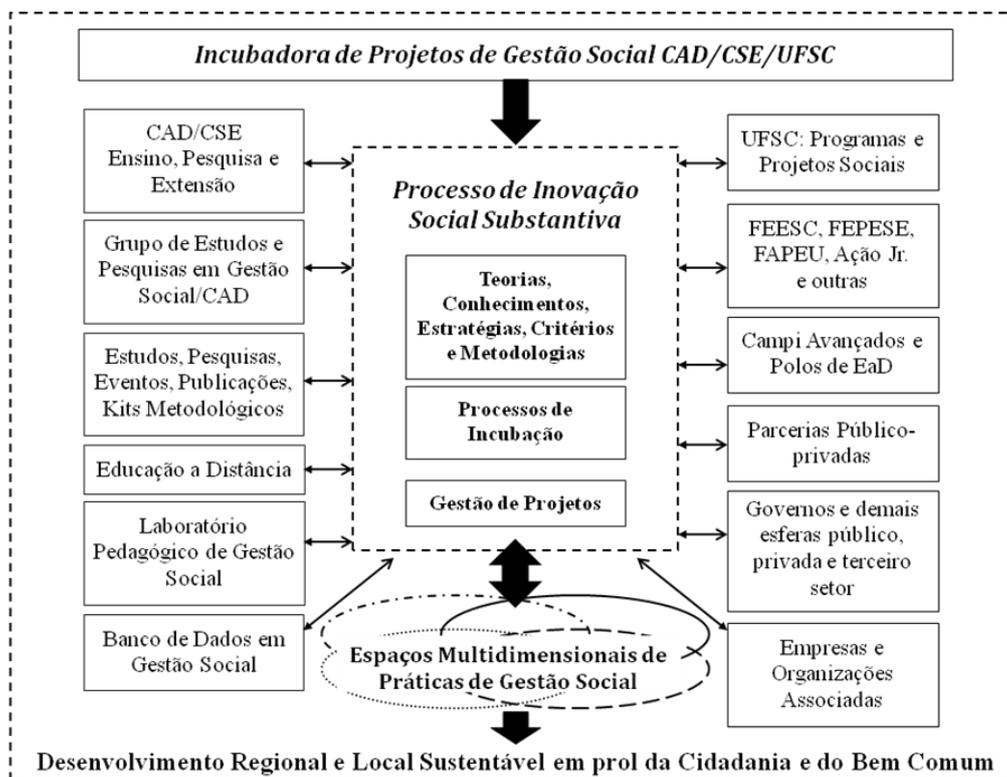
De modo a cumprir a sua missão, a incubadora de projetos de gestão social precisa promover uma série de relações sinérgicas de cooperação e parceria, compreendendo diversos atores sociais e elementos estruturantes, todos originários da universidade e dos enclaves sociais.

Assim, em consonância com os princípios da racionalidade substantiva e da racionalidade comunicativa, a sistemática deve garantir a operação sinérgica do processo gerencial democrático, dialógico de ação cooperativa e solidária, promovendo os resultados desejados, em especial, nos espaços multidimensionais das práticas de gestão social.

A Figura 3 apresenta a estrutura da incubadora de projetos de gestão social.

Figura 3

Atores sociais e elementos estruturantes da incubadora de projetos de gestão social



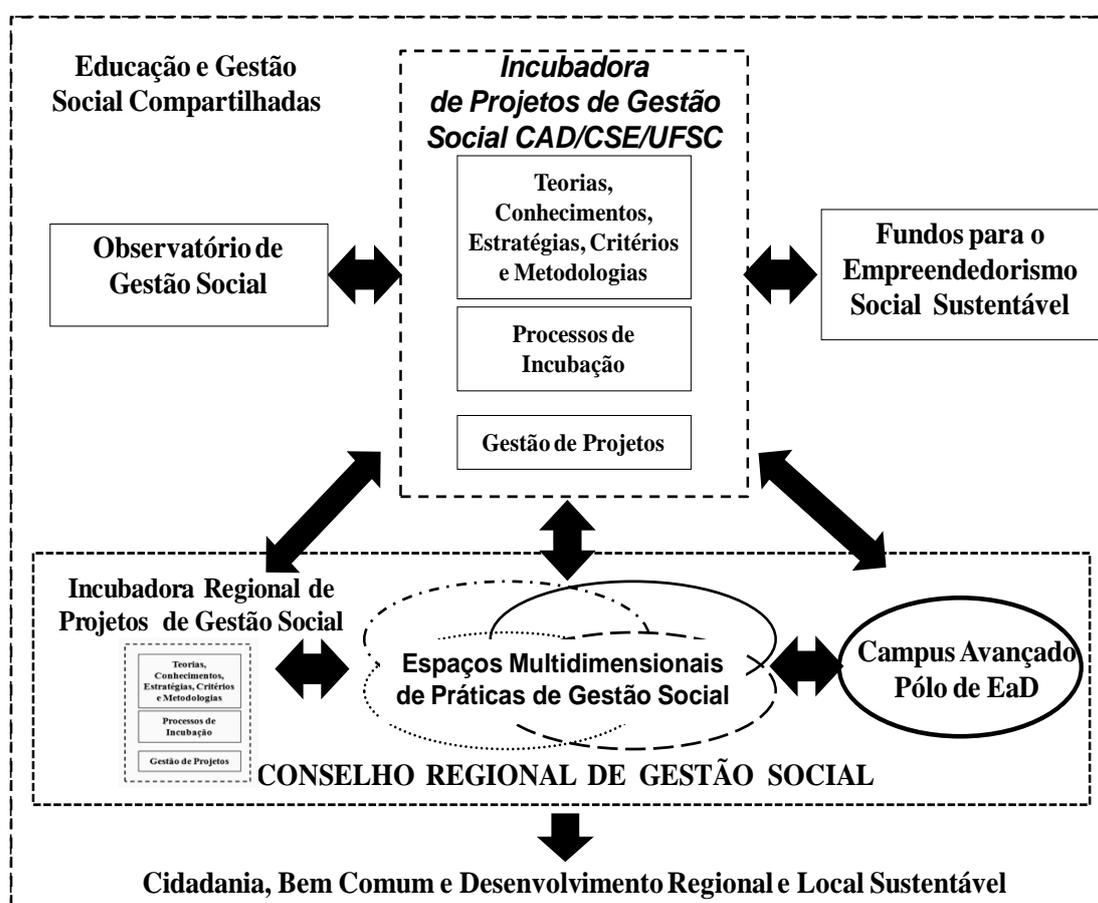
Fonte: elaborada pelos autores.

Como forma de viabilizar a promoção das transformações sociais para alavancar a educação, a cidadania e o desenvolvimento sustentável, a proposta também agrega estratégias para viabilizar as ações empreendedoras e alcançar sinergia entre os diversos atores no espaço multidimensional de ações de gestão social.

Como demonstra a Figura 4, trata-se de integrar ao cenário das ações locais e regionais os projetos de gestão social por meio de: a) *campus* avançado e polo EaD social da UFSC na região; b) incubadora regional de projetos de gestão social; c) observatório de gestão social; d) fundos para o empreendedorismo social sustentável; e) conselho regional de gestão social.

Figura 4

A incubadora de projetos de gestão social e atores de gestão social compartilhados



Fonte: elaborado pelos autores.

Compete ao Conselho Regional de Gestão Social, do qual fazem parte as lideranças locais e da própria universidade, promover, acompanhar e avaliar os resultados dos projetos sociais em termos regionais e locais.

Configura-se a incorporação dos *campi* avançados e polos de EaD da universidade ao processo de gestão social como estratégia sinérgica de integração e contribuição do ensino, pesquisa e extensão às necessidades e realidades de desenvolvimento local e regional. Registra-se ainda o caráter inovador da proposta, ao promover a descentralização e, ao mesmo tempo, a integração dos *campi* avançados e dos polos de EaD, bem como a prática da gestão social compartilhada.

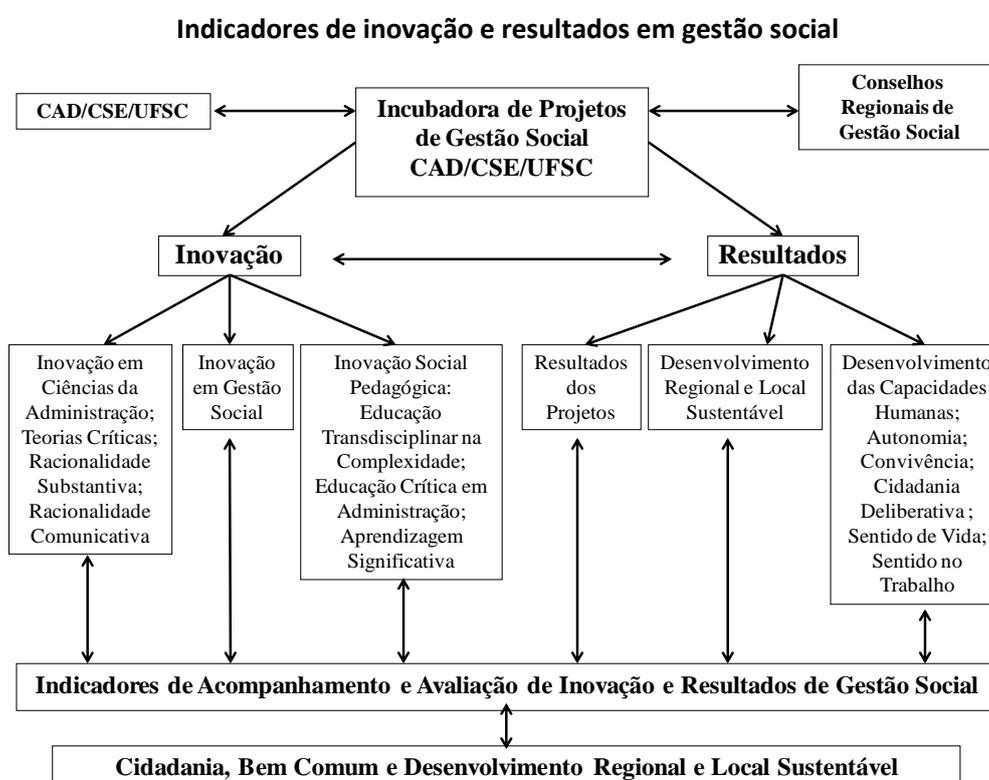
Ao Observatório de Gestão Social cabe acompanhar e avaliar o movimento pela educação, transformação social e cidadania, desenvolvido no Programa Territórios da Cidadania, promovendo ações para a promoção da cidadania deliberativa na sociedade organizada, nas comunidades e em cada cidadão, tornando-o atuante na construção do valor social em sua comunidade.

Os Fundos Sociais para o Empreendedorismo Social Sustentável visam apoiar iniciativas para a criação ou desenvolvimento de empresas e associações produtoras comunitárias iniciantes, viabilizando financeiramente projetos de empreendedorismo de alunos e ex-alunos, em parceria com empreendedores locais, artesãos e comunidades organizadas no Programa Territórios da Cidadania.

Assim, a incubadora de projetos de gestão social e os atores de gestão social compartilhada compreendem os mecanismos básicos para promover o empreendedorismo no campo da administração pública. E, neste caso, Estado, governos, municípios e universidade têm relevante papel de agente formador e animador, capaz de promover a educação associada ao desenvolvimento, à inclusão social e à cidadania. Estado, sociedade civil organizada e mercado podem assim encontrar na configuração proposta formas para estabelecer projetos híbridos, conjugando a lógica da racionalidade instrumental com as possibilidades do trabalho segundo requisitos da racionalidade substantiva.

Como parte do processo de gestão social, é prevista a definição de indicadores de acompanhamento e de avaliação da inovação substantiva, nas diversas áreas de resultados, a serem acompanhados pelos diversos parceiros e atores nos âmbitos da gestão compartilhada nos enclaves regionais e locais, conforme Figura 5.

Figura 5



Fonte: elaborada pelos autores.

Como inovação destacam-se a gestão social, as teorias críticas nas ciências da administração e a social pedagógica, em especial a educação crítica em gestão.

Os resultados são avaliados pelas partes interessadas em parceria na educação e gestão social compartilhadas, de modo processual, buscando o aprendizado nas etapas de planejamento, execução, avaliação e aprendizado, conhecido como ciclo *plan, do, check e learning* (PDCL).

Considerações Finais

No presente artigo, foi delineada proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais, à luz da gestão social, desenvolvida em atividade de extensão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), nomeadamente polo de educação a distância de Canoinhas, planalto norte catarinense, no contexto do Programa Territórios da Cidadania, do governo federal.

Abordou-se, em bloco teórico, a noção dialógica de extensão universitária, bem como a concepção de gestão social. A extensão universitária, enquanto *locus* natural de interação universidade-comunidade, merece ser resgatada como elemento estruturante da função social universitária, contribuindo para a emancipação humana, a autopromoção e a autossustentação da comunidade envolvida. A proposta desenvolvida neste espaço contempla tal ideário valendo-se da comunicação de tecnologias sociais com as incubadoras de projetos de gestão social.

Caracterizou-se, em bloco empírico, a atividade da UFSC no âmbito da educação a distância e sua relação com o Programa Territórios da Cidadania e a gestão social. Por fim, desenvolveu-se a proposta pedagógica de incubação, de caráter inovador.

Nesta dimensão, as incubadoras sociais, na condição de espaços plurais e efetivos de gestão social, abrem possibilidades para que segmentos excluídos da sociedade nacional possam organizar-se com autonomia, revestidos de princípios de cooperação, solidariedade e de integração dos centros de ciência e tecnologias do país com as bases da pirâmide social. Ligar e religar os saberes acadêmico e popular, aproximar o cientista, o pesquisador e o pensador às lides populares é estabelecer condições de aprendizado e transformação a todos os atores sociais envolvidos no processo e à sociedade como um todo. Objetivo que assume traços de desafios e exige, de todos e, de cada um, em particular, um novo olhar voltado ao papel da universidade como espaço de educação, à atualização do pensamento complexo, visando ao desenvolvimento da pessoa e, por outro lado, cumprindo a sua função social, integrando o saber e o saber fazer ao saber ser e estar (ARDOINO, 2001).

A proposta encampada, ademais, apresenta-se com potenciais contornos estruturantes sobre o pensar, implementar e implantar projetos e processos pedagógicos para a preparação de administradores sociais, seja no ensino presencial ou na modalidade a distância, uma das lacunas presentes na institucionalização do campo da gestão social no Brasil. O próximo conjunto de ações e esforços consistirá na implementação efetiva da proposta, gerando uma agenda de pesquisa em torno da contribuição da gestão social para o desenvolvimento local, a autonomia humana e a formação de gestores mais comprometidos com problemas e interesses da coletividade, isto é, com a transformação social da base ao topo da pirâmide. Utopia que exige novos olhares, distintas bases teóricas e, acima de tudo, pessoas efetivamente comprometidas com o social em primeiro plano.

Referências

- ARDOINO, J. A Complexidade. In: MORIN, E. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001, p. 548-558.
- BAVA, S. C. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: ITS, 2004, p. 103-116.
- BOULLOSA, R.; SCHOMMER, P. C. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de lampedusa? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 3., 2009, Juazeiro do Norte/Petrolina. **Anais...**, Juazeiro do Norte/Petrolina: NIGS/UNIVASF, 2009, p. 65-92.
- CAMBI, F. **História da Pedagogia**. São Paulo: Unesp, 1999.
- CANÇADO, A. C.; PEREIRA, J. R. Gestão social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: UFV, 2010, p. 130-143.
- CASTOR, B. V. J. A atualidade do paradigma de Guerreiro Ramos vinte e cinco anos depois. IN: ENCONTRO ANUAL DO SIMPAD, 1., 2005, Vitória. **Anais...** Vitória: 2005, p. 1-12.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.
- DAGNINO, R. **Tecnologia apropriada: uma alternativa?** 1976. Dissertação (Mestrado em Economia) – Departamento de Economia, Universidade de Brasília, Departamento de Economia, Brasília, 1976.
- _____. A tecnologia social e seus desafios. In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. São Paulo: ITS, 2004, p. 187-209.
- DEMO, P. **Educação, cultura e política social**. Porto Alegre: FEPLAN, 1980.
- _____. **Cidadania tutelada e cidadania assistida**. Campinas: Autores Associados, 1995.
- _____. **Cidadania pequena: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2001.
- _____. **Saber pensar**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- FAVERO, M. D. (Org.). **A universidade em questão**. São Paulo: Cortez, 1989.
- FERREIRA, M. R. et al. Da dialogicidade entre universidade e comunidade: um estudo de caso da extensão universitária a partir do exercício da democracia dialógica na pesquisa-ação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 5., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2011, p. 1-16.
- FISCHER, T. M. D. A gestão do desenvolvimento social: agenda em aberto e propostas de qualificação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002, p. 1-16.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. Definindo gestão social. In: SILVA JR. et al. (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Juazeiro do Norte: UFC, 2008, p. 27-36.
- FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- _____. **Extensão ou comunicação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Política e educação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

GAULEJAC, V. A ligação vale mais que o bem. In: GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida-SP: Letras & Ideias, 2007, p. 285-325.

GEAY, A.; SALLABERRY, J.-C. La didactique en alternance ou comment enseigner dans l'alternance? **Revue Française de Pédagogie**, n° 128, juillet-août-septembre, 1999. Disponível em: <<http://www.inrp.fr/publications/rfp/pdf/geay.pdf>> Acesso em: 23 ago. 2005.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. **Conhecimento e cidadania: tecnologia social**. São Paulo: ITS, 2007.

JEZINE, E. As práticas curriculares e a extensão universitária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2., 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2004, p. 1-5.

KNOWLES, M. S. **The adult learner: a neglected species**. 2. ed. Huston: Gulf Publishing Company, 1978.

MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. ; NICOLESCU, B.; FREITAS, L. Charte de la Transdisciplinarité. **Premier Congrès Mondial de la Transdisciplinarité**, Portugal, 2-6; novembre 1994. Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires. Disponível em: <<http://nicol.club.fr/ciret/chartfr.htm>> Acesso em: 11 mar. 2007.

OLIVEIRA, J. R. et al. A gestão social no contexto do programa Territórios da Cidadania: os casos dos Municípios de Braga, Campo Novo e Coronel Bicaco – RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 5., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2011, p. 1-15.

PIMENTEL, T. D. et al. Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações. In: FERREIRA, M. A. M.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R. (Org.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: UFV, 2011, p. 145-166.

PINEAU, G. O sentido do sentido. 1º Encontro Catalisador do CETRANS da Escola do Futuro – USP. São Paulo, 15 a 18 de abril de 1999. In: UNESCO, USP, CESP. **Educação e transdisciplinaridade**. Brasília, UNESCO, USP/Escola do Futuro, CESP, 2000. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127511por.pdf>> Acesso em: 06 dez. 2005.

_____. Philosophie socio-éducative du diplôme international: Formation et développement durable. **Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires n° 18**. Mars 2005. Disponível em: <<http://nicol.club.fr/ciret/bulletin/b18/b18c8.htm>> Acessado em: 09 nov 2005.

PINHO, J. A. G. de. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, A. S. et al. (Org.). **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Recife: UNIVASF, 2009, p. 21-52.

PRATA, L. de A.; SANTOS, A. **Pedagogia da autopeiose**. Laboratório de Estudos e Pesquisas Transdisciplinares – LEPTRANS. UFRRJ/UFRRJ. 2002. Disponível em: <<http://www.ufrjleprans.hpg.ig.com.br/pdap.htm>> Acesso em: 03 jan. 2006.

QUINTÁS, A. L. **Como obter uma formação integral: o modo ótimo de realizar a LOGSE (PCNs)**. Conferência na Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. 22 out. 1996. Disponível em: http://www.hottopos.com/harvard1/como_lograr_una_formacion_integr.htm. Acesso em: 11 mar. 2006.

_____. **A formação adequada à configuração de um novo humanismo.** Conferência de Alfonso López Quintás na FEUSP. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 26 nov. 1999. Disponível em: <<http://www.hottopos.com.br/prov/quint1p.htm>> Acesso em: 11 mar. 2006.

_____. La pedagogía de la admiración y su fecundidad educativa. **Revista Consudec**, n. 1028, junio 2006. Disponível em: <http://riial.org/espacios/dpersona_doc3pa.pdf> Acesso em: 09 ago. 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações:** uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

SANTOS, B. de S. **Pela mão de Alice:** o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 23, p. 137-202, 2005.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

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

TENÓRIO, F. G. et al. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, set./out. 1998, p. 7-23.

_____. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: LIANZA, S.; ADDOR, F. (Org.). **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário.** Porto Alegre: UFRGS, 2005, p. 39-57.

_____. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1145-62, nov./dez. 2006.

_____. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JR. et al. (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção.** Juazeiro do Norte: UFC, 2008a, p. 39-57.

_____. **Tem razão a administração?** Ensaio de teoria organizacional. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008b.

_____. Extensão universitária e responsabilidade social: 20 anos de experiência de uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010, p. 1-15.

UNIÃO EUROPEIA. Proposta de decisão do Conselho relativa à promoção de percursos europeus de formação em alternância incluindo a aprendizagem. COM/97/0572 final - SYN97/0321. **Jornal Oficial** n° C 067 de 03/03/1998. Disponível em: <<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/staging/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:51997PC0572:PT:HTML>> Acesso em: 05 jul. 2005.