

Princípios de responsabilidade social na Educação Superior: tendências na gestão de instituições confessionais

Principios de responsabilidad social en la Educación Superior: tendencias en la gestión de instituciones confesionales

Social Responsibility Principles in Higher Education: Confessional Institutions Management Trends

Jardelino Menegat* <https://orcid.org/0000-0003-4003-8882>

Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Petrópolis (Petrópolis – Brasil)

Dirléia Fanfa Sarmiento <https://orcid.org/0000-0001-7328-6343>

Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle (Canoas – Brasil)

Adolfo Ignacio Calderón <http://orcid.org/0000-0001-6534-2819>

Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Campina – Brasil).

▼
Recibido: 15/03/18 **Revisado:** 28/04/18 **Aceptado:** 28/05/18 **Publicado:** 30/06/18

► **Resumo.** Este artigo aborda a forma como se processa a questão da responsabilidade social (RS) na gestão das Instituições de Educação Superior (IES), tendo como foco específico instituições do setor privado, sem fins lucrativos e de natureza confessional. Objetiva estudar as tendências em termos dos princípios norteadores, no âmbito da RS, adotados na gestão da educação superior pelas IES da Rede La Salle existentes no Brasil. Foi realizado um estudo de caso múltiplo, tomando como referência as cinco IES mantidas no Brasil pelos Irmãos Lassalistas, por meio da análise de conteúdo dos dados resultantes da aplicação de questionário a 66 gestores universitários (57,4% do total de gestores das IES lassalistas estudadas), bem como a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada uma das IES estudadas. A pesquisa revela

Palavras-chave:
responsabilidade social universitária; educação superior; rede la salle.

especificidades da gestão universitária a partir da identificação de quatro princípios norteadores: 1) postura ética e transparência nas ações; 2) educação e formação integral; 3) ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa; 4) compromisso com a vida e a preservação do planeta.

► **Resumen** Este artículo aborda la forma como se procesa la cuestión de la responsabilidad social (RS) en la gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES), teniendo como foco específico a instituciones del sector privado, sin fines lucrativos y de naturaleza confesional. Tiene como objetivo estudiar las tendencias en los principios que orientan la RS adoptados en la gestión de la educación superior por las IES de la Red La Salle existentes en el Brasil. Se realizó un estudio de caso múltiple que tomó como referencia a las cinco IES mantenidas en el Brasil por los Hermanos Lasallistas. En dicho estudio se analizó el contenido de los datos resultantes de la aplicación de un cuestionario a 66 gestores universitarios (57,4% del total de gestores(as) de las IES lasallistas estudiadas) y se realizó el análisis documental del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de cada una de las IES estudiadas. La investigación revela especificidades de la gestión universitaria a partir de la identificación de cuatro principios rectores: 1) postura ética y transparencia en las acciones; 2) educación y formación integral; 3) ambiente institucional de acogida, cuidado y valorización de los actores de la acción educativa; y 4) compromiso con la vida y la preservación del planeta.

Palabras clave:
responsabilidad social universitaria; educación superior; red la salle.

► **Abstract.** This article deals with social responsibility (SR) in Higher Education Institutions (HEIs) management, with a focus on confessional and non-profit private sector institutions. It aims to study the trends in the guiding principles within the SR, adopted in the higher education management by the Brazilian HEIs of La Salle University Network, a Christian religious education order, present in 77 countries. A multiple case study was carried out, taking as reference the 5 HEIs maintained in Brazil by the Lasallian Brothers. The study analyzed the content of the responses resulting from the application of a questionnaire to 66 university managers, who represent 57.4% of the total of managers, and conducted a documentary analysis of the Institutional Development Plan (IDP) of each of the five Lasallian HEIs studied. The research reveals trends and specificities of university management, aggregated in four guiding principles: 1) ethical stance and actions transparency; 2) education and integral education; 3) institutional environment of reception, care and appreciation of the actors of educational action; and 4) commitment to life and the planet preservation.

Keywords:
University Social Responsibility. Higher education. La Salle University Network.

A reflexão sobre a Responsabilidade Social (RS) tem sua gênese focada nas organizações empresariais. De forma mais contundente, a preocupação com a RS nessas organizações remonta a década de 50, nos Estados Unidos e na Europa, quando começam a se evidenciar os efeitos socioambientais do liberalismo econômico. Com o decorrer do tempo, foram emergindo e sendo desenvolvidos conceitos tais como Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social e Ambiental, Responsabilidade Social Corporativa (Ashley, 2003; Barbieri & Cazazeira, 2009; Callado & Fensterseifer, 2009; Daher, 2006; Estigara, Pereira & Lewis, 2009; Knowles, 2012; Martins, 2008; Reetz & Tottola, 2006; Tenório et al., 2006; Vallaey, 2006).

Enquanto organizações complexas, as Instituições de Ensino Superior (IES) também passaram a colocar na sua agenda o compromisso com a Responsabilidade Social da Educação Superior (RSES) ou a Responsabilidade Social Universitária (RSU)¹ a partir de pressões externas no âmbito internacional, por meio das formulações das grandes agências multilaterais (Calderón, Pedro & Vargas, 2011), bem como de organizações supranacionais e nacionais, envolvendo em algumas realidades aspectos normativos dentro das legislações regulatórias da educação superior (Martí-Noguera, Calderón & Fernandez-Godenzi, 2018). Com isso, as discussões a respeito da RS nas IES (a exemplo daquelas no campo empresarial), numa visão sistêmica, ultrapassam os modos de relação com a sociedade e se voltam também para as questões dos processos e práticas de gestão, relação com os colaboradores, a organização curricular e a formação discente, entre outras. Conforme Tenório et al. (2006):

[...] há o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Conseqüentemente, a orientação do negócio visando atender apenas aos interesses dos acionistas torna-se insuficiente, sendo necessária a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias à sociedade. (p. 20).

Jiménez, Fontecilla e Troncoso. (2006) destacam que a RSU é a

[...] capacidade que possui a universidade de difundir e colocar em prática um conjunto de princípios e valores, gerais e específicos, por meio de quatro processos considerados chaves: gestão, docência, pesquisa e extensão universitária, respondendo socialmente desta forma perante a própria comunidade universitária e o país onde está inserida. (p. 63).

¹ Neste estudo os termos RSES e RSU são considerados como sinônimos englobando a totalidade e diversidade de instituições que atuam no campo da educação superior, as mesmas que no Brasil abrangem universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica.

Nessa perspectiva, segundo Vallaey (2006),

A Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação dos diversos setores da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsável e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis. (p. 39)

No Brasil, a RSES é um dos indicadores avaliados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Esse Sistema tem a “missão de avaliar a graduação, valorizando aspectos indutores da melhoria da qualidade da educação superior e da formação acadêmica dos estudantes brasileiros” (Brasil, 2016, p.21). Diante da existência de um indicador direcionado à aferição da RSES dentro do SINAES, as IES são mobilizadas a refletir sobre os investimentos e recursos necessários a serem direcionados para tais ações e de que forma elas impactam no empreendimento educacional e na missão institucional. Além desses impactos, também se leva em consideração aqueles causados pelas ações de RSU em termos de intervenção social. As oportunidades para a comunidade acadêmica exercitar a responsabilidade social, sob a perspectiva de projetos ou outras ações, indicadas pelo documento do SINAES, têm como elemento central a formação das pessoas.

Corroboramos a posição de Sobrinho (2005, pp. 170-171), quando o autor enfatiza que os conhecimentos e a formação na educação superior precisam ter “um grande sentido de pertinência social” instaurando-se “uma ética da responsabilidade social que vincule os atores acadêmicos e os agentes da sociedade civil organizada às agendas públicas realmente voltadas ao atendimento das demandas das populações”, visando que “a formação das pessoas tenha como valor mais alto a cidadania”. Assim, para cumprir sua função pública (Sobrinho, 2015), as IES, articuladas à formação técnica do profissional, possuem o papel de formar, moral e intelectualmente, as pessoas, tendo “o social por referência” (Pegoraro, 2015). Portanto, para a efetivação das ações de RSU, é fundamental a articulação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo esta última compreendida como um locus privilegiado. Entretanto, segundo Calderón et al. (2011), é preciso distinguir entre extensão universitária e a RSES, considerando-se que

Trata-se de um impasse teórico que foi paulatinamente superado, na medida em que o conceito de RSES e o de compromisso social foram vinculados às discussões sobre a função social das IES. Por sua vez, a extensão universitária foi identificada como uma das três atividades universitárias, juntamente com o ensino e a pesquisa, que possibilitam que as IES cumpram sua responsabilidade social. (p. 1187)

Dentro desse contexto teórico, este artigo estuda as tendências em termos dos princípios norteadores, no âmbito da RSES, adotados na gestão das IES do setor privado, sem fins lucrativos e de natureza confessional, tendo como referência analítica as IES da Rede La Salle no Brasil. Trata-se de um estudo resultante de uma pesquisa, do tipo estudo de caso múltiplo, cujo problema de investigação foi: Quais são os princípios da Responsabilidade Social que norteiam a gestão das IES Lassalistas brasileiras?

MÉTODO

Design

Para Yin (2010, p. 24), “o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir com o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados”. Dessa forma, “o ‘caso’ também pode ser algum evento ou entidade [...] os estudos de caso têm sido realizados sobre decisões, programas, processo de implementação e mudança organizacional” (Yin, 2010, p. 24). As unidades de análise da pesquisa foram cinco IES Lassalistas situadas no Brasil, as quais representam o conjunto total de IES mantidas pela Rede La Salle no país. Dessa forma, a seleção foi por conveniência sem haver a utilização de amostra probabilística. Com base no previsto pela legislação brasileira, as IES que constituem o campo de estudo são assim categorizadas: (a) quanto à administração e manutenção: são instituições privadas comunitárias sem fins lucrativos; e, (b) quanto à organização acadêmica: três são faculdades, uma é centro universitário e uma é universidade.

Na pesquisa qualitativa os participantes do estudo possuem papel fundamental, pois são eles os que concederão as informações. Dessa forma, conforme destaca Yin (2005),

Quanto mais o respondente auxiliar [...] mais o papel dele se aproximará do papel de um “informante”, deixando de ser o de um mero respondente. Informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não somente fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sobre um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se podem buscar evidências corroborativas ou contrárias – e pode-se iniciar a busca a essas evidências. (p. 117).

Participantes

Nesse sentido, os participantes do estudo foram os gestores que atuam nessas IES. Entende-se por gestores aqueles que ocupam funções como Reitor, Diretor, Pró-Reitor Acadêmico, Pró-Reitor de Desenvolvimento, Diretor Administrativo, Diretor Acadêmico, Coordenador de Pós-graduação

lato sensu, Coordenador de Extensão, Coordenador de Curso de Graduação, Coordenador Adjunto de Curso de Graduação, Coordenador de Núcleo Acadêmico, Coordenador de Bolsas Sociais e Procuradora Institucional. Aceitaram participar do estudo e responderam ao questionário 66 gestores, representando 57,4% do conjunto total de gestores que atuam nas IES Lassalistas.

Os gestores situam-se na faixa etária entre 30 e 79 anos, dos que 39 (59.1%) são do sexo masculino e 27 (40.9%) do feminino, sendo que 19 (28.8%) deles atuam nas faculdades e 47 (71.2%) centro universitário e universidade. O tempo de experiência desses gestores em IES varia entre 0 e 39 anos, e na função exercida na Instituição Lassalista onde atuam o tempo varia entre 0 e 19 anos. No que se refere à formação inicial, em nível de graduação, 66 (100%) gestores possuem o curso de graduação concluído. Em relação à formação continuada, em nível de curso de pós-graduação *lato sensu*, 49 (74.2%) gestores informaram já terem concluído o curso de especialização, 01 (1.5%) gestor está concluindo-o e 16 (24.2%) gestores não o iniciaram. Em relação à formação continuada, em nível de curso de pós-graduação *stricto sensu*, no âmbito do mestrado, 52 (78.8%) gestores informaram já ter concluído o curso, 02 (3%) gestores o estão concluindo e 12 (18.2%) gestores não o iniciaram. Quanto à formação em nível de doutorado, 26 (39.4%) gestores informaram já terem concluído o curso, 12 (18.2%) gestores o estão concluindo e 28 (42.4%) gestores não o iniciaram.

Instrumento

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (Gil, 2008; Hair Babin, Money & Samouel, 2005; Laville & Dionne, 1999; Marconi & Lakatos, 2006; Rudio, 2004) com questões fechadas e abertas disponibilizado *on-line*, e por meio da análise documental (Appolinário, 2009; Godoy, 1995; Pádua, 2004) do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada uma das instituições investigadas. Esse documento é considerado um instrumento fundamental para o planejamento e a gestão das IES. O PDI apresenta dados institucionais, tais como: filosofia de trabalho; a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos; as diretrizes pedagógicas; a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas desenvolvidas e ou que se pretende desenvolver no período de validade do Plano.

Procedimento

Para a análise das temáticas extraídas do material selecionado utilizamos a Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1988). A análise de conteúdo configura-se num conjunto de técnicas que possibilita, por meio de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção e/ou recepção de determinada mensagem (Bardin, 1988). A partir da análise da incidência temática das informações coletadas dos informantes, os

dados foram catalogados em quatro grandes princípios nos quais foi elencado um conjunto de indicadores em termos operacionais.

RESULTADOS

Os discursos dos gestores questionados foram sistematizados, com base na Técnica de Análise de Conteúdo, em quatro princípios norteadores da gestão das IES Lassalistas, no que se refere à Responsabilidade Social, a saber: (a) postura ética e transparência nas ações; (b) educação de qualidade e formação integral; (c) *ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa*; e (d) compromisso com a vida e a preservação do planeta. Cada um desses princípios é resultante de um conjunto de dimensões analisadas, construídas com base na revisão de literatura sobre RS das organizações, considerando-se, também, as especificidades relativas às IES estudadas no que tange à RSES ou RSU. Articulados a tal revisão, foram contemplados os elementos estabelecidos no SINAES em relação ao indicador RS. Cada dimensão foi avaliada tendo-se por base uma escala contendo quatro níveis, e uma alternativa denominada *desconheço*, conforme apresenta a figura 1.

NÍVEL 1:	A Instituição não possui.
NÍVEL 2:	A Instituição possui porque é uma exigência legal, mas ainda não faz parte da sua identidade e cultura institucionais.
NÍVEL 3:	A Instituição possui porque, além de ser uma exigência legal, faz parte da sua identidade e cultura institucionais.
NÍVEL 4:	A Instituição possui porque, além de ser uma exigência legal, faz parte da sua identidade e cultura institucionais, e considera que tal dimensão/aspecto é uma forma de consolidar sua Responsabilidade Social.
DESCONHEÇO:	Não possuo informações suficientes para responder o que está sendo solicitado no item.

Figura 1.

Escala de avaliação. Fonte: autoria própria, 2017.

Passamos à reflexão sobre cada um dos princípios e suas respectivas dimensões.

Princípio 1: postura ética e transparência nas ações.

Nas instituições educativas, enquanto organizações, os valores e a transparência nas ações desenvolvidas são fundamentais para a credibilidade institucional, tanto no que se refere ao relacionamento com o seu público interno quanto com o externo. Diante disso, conforme

destacam Macêdo et al. (2006, p. 67), “As organizações que criaram um clima transparente, de confiança e respeito mútuo, possuem recurso valioso para gerar credibilidade interna e externa e incentivo para o sucesso”. A postura ética e a transparência nas ações estão alicerçadas em três premissas estruturantes: a coerência entre os princípios da instituição e sua atuação, a gestão democrática, e a comunicação das ações institucionais. Neste princípio analisaram-se sete dimensões, conforme apresenta a tabela 1.

Tabela 1*Postura ética e transparência nas ações*

PRINCÍPIO 1: POSTURA ÉTICA E TRANSPARÊNCIA NAS AÇÕES					
Dimensões	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Desconheço
	%	%	%	%	%
Plano de Desenvolvimento Institucional.	0	2	7	56	1.5
Coerência entre os princípios da Instituição e suas ações.	0	0	24.2	75.8	0
Código de Ética explicitado e disponibilizado em algum documento da Instituição.	10.6	3	12.1	53	21.2
Balanco Social explicitado e disponibilizado em algum documento da Instituição.	4.5	7.6	10.6	57.6	19.7
Site disponibilizando informações sobre a Responsabilidade Social da Instituição.	4.5	6.1	21.2	53	15.2
Gestão democrática por meio das instâncias de participação (Colegiado, Conselhos etc.).	0	3	10	84.8	1.5
Coerência entre os princípios da Instituição e suas ações.	0	0	24.2	75.8	0

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

Ao serem questionados sobre a existência do PDI, de acordo com os dados apresentados na tabela 1, 56 (84.8%) gestores apontam que a IES possui um Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo este documento constituinte da Identidade Institucional e meio de expressão da RS. Constatamos que 50 (75.8%) gestores consideram que há coerência entre os princípios institucionais e as ações desenvolvidas. De certa forma, essa coerência indica a existência de um comprometimento coletivo por parte dos colaboradores de cada IES, independentemente de sua função, com a missão, a visão e os princípios institucionais. Também sugere que, se os colaboradores assumem e se comprometem com a IES, significa que encontram consonância entre os princípios da instituição com os seus próprios princípios. Com relação à existência de um Código de Ética nas instituições onde atuam, 35 (53%) gestores evidenciam que a instituição possui um Código de Ética porque, além de ser uma exigência legal, faz parte da sua identidade e cultura institucionais, e considera que tal dimensão/aspecto é uma forma de consolidar sua RS. Percebemos que 38 (57.6%) gestores afirmam que o Balanço Social faz parte da identidade e cultura institucionais, indicando a RS da mesma. Chama a atenção que 13 (19.7%) gestores indicaram desconhecimento sobre o Balanço Social, o que nos leva a questionar se a disponibilização de tal documento não ocorre de forma suficiente entre os colaboradores ou, se existe tal divulgação, os gestores que indicaram desconhecimento não tiveram a iniciativa e/ou interesse em acessar o Balanço Social. Entretanto, para a devida interpretação desse fato seria necessária a identificação dos gestores que indicaram desconhecimento, averiguando se pertencem à mesma instituição (o que indicaria que aquela IES em particular precisa rever sua forma de divulgação do Balanço Social) ou se são gestores de IES diferentes. Do conjunto total, 49 gestores (74.2%) indicam que as IES Lassalistas divulgam suas ações por meio do *site* institucional. Merece reflexão o fato de 10 gestores (15.2%) indicarem desconhecimento sobre tal questão e 3 gestores (4.5%) apontarem que a IES não possui uma página institucional. Tal fato merece aprofundamento maior, de modo a compreendermos o significado de tais respostas, considerando que a existência da página institucional é um requisito legal. Na concepção de 51 (77.3%) gestores, a gestão institucional é conduzida de modo democrático, sendo este tipo de gestão parte integrante da identidade e cultura institucionais e uma forma de atuar com responsabilidade social. Constatamos que 50 (75.8%) gestores consideram haver coerência entre os princípios institucionais e as ações desenvolvidas. Essa coerência indica, de certa forma, a existência de comprometimento coletivo dos colaboradores de cada IES, independentemente de sua função, com a missão, a visão e os princípios institucionais. Também sugere que, se os (as) colaboradores assumem e se comprometem com a IES, significa que encontram consonância entre os princípios da instituição e os seus próprios princípios.

Princípio 2: educação e formação integral.

A complexidade do fazer educativo no ensino superior é evidente, pois muito mais que formar um profissional, a preocupação deve ser a formação da pessoa na sua totalidade, com um conjunto de valores que orientem um viver pautado por uma conduta ética, responsável e que considere a dignidade da vida sob todas as suas formas. De acordo com De Thomasis (2013, pp. 62-63), “debemos estudiar, investigar y demostrar a nuestros alumnos cómo nosotros y ellos podemos transformar nuestras sociedades en sistemas socialmente responsables”. Neste princípio analisaram-se onze dimensões, conforme apresenta a tabela 2.

Tabela 2

Educação de qualidade e formação integral

Dimensões	Nível 1 %	Nível 2 %	Nível 3 %	Nível 4 %	Desconheço %
Projetos Pedagógicos de cursos com componentes curriculares que contemplam a formação ética.	0	1.5	13.6	84.8	0
Projetos Pedagógicos de cursos com componentes curriculares que contemplam a educação em direitos humanos.	0	1.5	15.2	78.8	4,5
Projetos Pedagógicos de cursos com componentes curriculares que contemplam o exercício da cidadania.	0	3	12.1	84.8	0
Ações direcionadas ao exercício da Responsabilidade Social, promovidas pelos cursos de graduação.	0	6.1	12.1	77.3	4.5
Revitalização dos Projetos Pedagógicos dos cursos.	0	3	16.7	75.8	4.5
Ações interdisciplinares em cada curso de graduação.	0	4.5	21.2	69.7	4.5
Ações interdisciplinares entre cursos de graduação.	1.5	3	28.8	65.2	1.5
Programas/projetos/ações de incentivo ao voluntariado.	0	4.5	16.7	78.8	0
Ênfase na Iniciação Científica.	1.5	7.6	25.8	63.6	1.5
Ênfase na Pesquisa.	4.5	15.2	22.7	54.5	3
Ênfase na Extensão.	1.5	15.2	28.8	51.5	3

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

Segundo os dados apresentados na tabela 2, os Projetos Pedagógicos de cursos ofertados nas IES Lassalistas possuem componentes curriculares que contemplam a formação ética (65 gestores, 98.4%), a Educação em Direitos Humanos (52 gestores, 78.8%) e o exercício da cidadania (64 gestores, 96.9%). A revitalização dos Projetos Pedagógicos dos cursos é evidenciada por 61 gestores (92.5%).

De acordo com as respostas de 60 gestores (91.9%), que se situam entre os níveis 3 e 4, existem ações interdisciplinares que permeiam o fazer pedagógico em cada curso de graduação. Quanto à interdisciplinaridade entre os cursos ofertados pelas IES, 62 gestores (94.0%) indicam que existe mobilização institucional para que sejam desenvolvidas ações interdisciplinares entre os cursos de graduação. O incentivo ao voluntariado é sinalizado por 52 gestores (78.85). Do conjunto geral de gestores, 51 (77.2%) evidenciam a ênfase dada pelas IES na pesquisa, sendo que 59 gestores (89.45%) indicam a iniciação científica como forma de promover a formação dos futuros pesquisadores. Observamos que as ações extensionistas ainda carecem de mais visibilidade, pois somente 34 (51.5%) gestores indicaram o nível 4 para a sua IES.

No ensino superior, o êxito acadêmico está relacionado ao nível de autonomia, comprometimento e tomada de decisão por parte dos acadêmicos. Dessa forma, todo o processo formativo cuja estrutura está fundamentada em premissas pedagógicas que se materializam por meio da matriz curricular e dos seus modos de efetivação no cotidiano, deve mobilizar o protagonismo individual e coletivo. A extensão, articulada ao ensino e à pesquisa constitui-se num espaço de excelência para o fortalecimento do protagonismo discente, na medida em que viabiliza a aproximação e inserção dos acadêmicos no contexto social.

Princípio 3: ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa.

Ao falarmos em atores da ação educativa, temos presente todos os que, numa IES Lassalista, de forma direta ou indireta, são corresponsáveis pelo processo educativo (dirigentes institucionais, pessoal técnico-administrativo, professores, acadêmicos e a comunidade externa). Já com relação ao ambiente institucional, entende-se como resultante da articulação harmoniosa entre as estruturas físicas (espaços educativos, equipamentos etc.), organizacionais (estrutura e modo de gestão) e normativas (dispositivos legais externos e internos que regulam o fazer na instituição). Os modos de relação que as pessoas estabelecem nesse ambiente podem favorecer ou dificultar o alcance da missão, dos princípios (valores) e dos objetivos de determinada instituição. O cuidado com todos os integrantes das comunidades educativas se traduz na busca constante do respeito pelo ser humano em suas múltiplas dimensões.

O ambiente incide no desenvolvimento, nas motivações e expectativas e no desempenho pessoal e coletivo daqueles que nele exercem sua função. Considerando cada colaborador(a) como parte constituinte do capital humano (Davenport, 2001) de qualquer instituição, quanto mais

ele se sentir acolhido, valorizado e reconhecido, melhor será seu desempenho. O acolhimento, o cuidado e a valorização dos colaboradores de uma IES não se expressam somente por meio de salários diferenciados e de planos de carreira. Apesar da importância desses elementos na carreira de qualquer profissional, a motivação e o sentimento de bem-estar também resultam da identificação e do comprometimento do colaborador com a instituição. Neste processo de identificação e comprometimento interfere sobremaneira a relação que cada colaborador possui com a identidade institucional definida, principalmente, por meio de sua missão, visão e princípios (ou valores). Quanto maior for a identificação entre os valores pessoais de cada colaborador e os valores institucionais, maior será o nível de comprometimento e dedicação, conforme sinalizam os estudos realizados por Tamayo (2005), Mendonça e Tamayo (2005) e Schwartz (2005). Diante disso, o clima e a cultura institucionais são dimensões constitutivas a serem consideradas para a existência de um ambiente saudável para os colaboradores. No princípio *ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa* foram analisadas 26 dimensões.

No que se refere à relação com seus colaboradores, Martins (2008) explica que a organização que age com responsabilidade social com seu público interno,

[...] é aquela que obviamente segue as exigências da legislação trabalhista e prática política salarial compatível, mas também procura, acima de tudo, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Para isso, investe em capacitação permanente (essencial na Sociedade do Conhecimento) e contribui para a elevação da consciência da cidadania (por exemplo, estimulando o trabalho voluntário). Isso tudo em um ambiente de trabalho saudável, seguro, de respeito em todos os sentidos. (p. 16).

A relação das IES com os seus colaboradores foi avaliada por meio de dezesseis dimensões, conforme demonstra a tabela 3.

Diante dos dados apresentados na tabela 3, é possível percebermos que o Plano de Carreira está consolidado na identidade e cultura das IES Lassalistas, sendo que as respostas de 54 gestores (83.4%) estão situadas entre os níveis 3 e 4. Constatamos que 55 gestores (83.3%) reconhecem que a valorização da diversidade (inclusão das pessoas com deficiência, de diferentes raças, etnias e condições socioeconômicas no quadro funcional da IES) explicita o compromisso das IES Lassalistas com a Responsabilidade Social. Em relação aos processos de recrutamento, seleção, acompanhamento e desligamento, as respostas dos gestores situam-se entre os níveis 3 e 4. Quanto ao processo de recrutamento e o de seleção, 57 gestores (84.8%) e 60 gestores (90.9%), respectivamente, consideram que ambos os processos ocorrem de forma clara e objetiva. O acompanhamento funcional foi apontado por 59 gestores (72.8%) como uma ação presente nas IES Lassalistas. Para 45 gestores (68.1%), nas IES Lassalistas o desligamento dos colaboradores está pautado em critérios claros e conhecidos pelos colaboradores, mas

Tabela 3

Ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa – Relação com os colaboradores da IES

PRINCÍPIO 3: AMBIENTE INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO, CUIDADO E VALORIZAÇÃO DOS ATORES DA AÇÃO EDUCATIVA. Relação com os Colaboradores da IES

Dimensões	Nível 1 %	Nível 2 %	Nível 3 %	Nível 4 %	Desconheço %
Plano de Carreira.	1.5	15.2	18.2	65.2	0
Valorização da diversidade (inclusão das pessoas com deficiência, de diferentes raças, etnias e condições socioeconômicas no quadro funcional da IES).	0	4.5	12.1	83.3	0
Recrutamento dos colaboradores, de forma clara, por meio da divulgação dos critérios para o preenchimento da vaga.	0	10.6	21.2	63.6	4.5
Seleção dos colaboradores realizada por meio de critérios isentos de qualquer prática discriminatória.	0	4.5	12.1	78.8	4.5
Acompanhamento funcional dos colaboradores.	0	4.5	22.7	66.7	6.1
Desligamento dos colaboradores baseado em processo conhecido por eles.	3	10.6	24.2	43.9	18.2
Programas/projetos/ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores na Instituição.	1.5	7.6	18.2	69.7	3
Plano de Saúde para os colaboradores.	3	4.5	19.7	60.6	12.1
Plano de Saúde extensivo aos dependentes dos Colaboradores.	7.6	6.1	18.2	45.5	22.7
Incentivo financeiro à formação dos colaboradores.	10.6	6.1	21.2	47	15.2
Incentivo financeiro à educação dos dependentes dos colaboradores.	6.1	3	28.8	40.9	21.2
Ambiente de trabalho com condições adequadas para o exercício da função de cada colaborador.	0	0	22.7	77.3	0
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.	3	4.5	15.2	69.7	7.6
Programas/projetos/ações de incentivo ao voluntariado.	1.5	4.5	12.1	81.8	0
Programas/projetos/ações direcionados à qualidade de vida no ambiente de trabalho.	6,1	12.1	18.2	60.6	3
Ações direcionadas à divulgação das Políticas e do Planejamento Institucional.	0	7.6	22.7	66.7	3

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

talvez possa ser aperfeiçoado de forma a melhorar o patamar de excelência, evidenciando a Responsabilidade Social. Há certa complexidade no processo que culmina com a tomada de decisão relativa à contratação de um novo colaborador. Aqui reside a importância de as instituições possuírem uma equipe de gestão de pessoas com competências compatíveis e extremamente alinhadas à identidade institucional, pois a partir de seus olhares e percepções dependerá em grande parte o êxito na escolha adequada. Percebemos que 58 gestores (87.9%) afirmam que as IES Lassalistas investem em programas/projetos/ações de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, sendo tal procedimento constituinte da identidade e cultura institucionais. No que se refere ao cuidado com a saúde dos colaboradores 53 gestores (80.3%) afirmam que as IES Lassalistas oferecem plano de saúde para seus colaboradores. Entretanto, quando questionados sobre a extensão do plano de saúde aos dependentes dos colaboradores, as respostas variam entre o desconhecimento (15 gestores, 22.7%), avaliação nos níveis 1 e 2 (9 gestores, 13.7%) e nos níveis 3 e 4 (42 gestores, 63.7%). Mediante tais dados, é possível inferir que cada IES adota uma sistemática específica, não havendo uma linha de ação comum entre elas no que se refere a plano de saúde. Segundo 44 gestores (68.2%) as IES investem na formação inicial e continuada dos seus colaboradores, havendo também incentivo financeiro à educação dos dependentes, conforme indicam 46 gestores (69.7%). As respostas dos gestores situam-se, preponderantemente, entre os níveis 3 (22.7%) e 4 (77.3%), sinalizando que o ambiente de trabalho nas IES Lassalistas é favorável ao exercício da função de cada colaborador. Constatamos que 40 (60.6%) gestores afirmam que a sua IES possui programas/projetos/ações direcionados à qualidade de vida no ambiente de trabalho. Podemos perceber que 56 gestores (84.9%) confirmam a existência da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. O incentivo ao voluntariado, na concepção de 62 gestores (93.9%), é uma ação consolidada nas IES Lassalistas. De acordo com 59 gestores, as IES onde atuam (89.4%) possuem ações direcionadas à divulgação das Políticas e do Planejamento Institucional.

A relação das IES com os estudantes foi avaliada por meio de sete dimensões, conforme demonstra a tabela 4.

Diante das respostas dos gestores, conforme indica a tabela 4, fica evidente que as IES Lassalistas estão preocupadas com o acolhimento das pessoas com algum tipo de deficiência, indo além do que determinam os dispositivos legais. Segundo 55 gestores, (83.3%), há valorização da diversidade, oferecendo-se espaços e condições de acessibilidade, assim como a disponibilização de intérpretes para estudantes surdos. Do conjunto total de respondentes, 52 gestores (78.85) consideram que os programas/projetos/ações de incentivo ao voluntariado contribuem para o cumprimento da Responsabilidade Social nas IES.

As relações interpessoais são elemento essencial para a constituição de ambientes saudáveis e promotores do desenvolvimento humano. As respostas dos 64 gestores (100%)

Tabela 4

Ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa – Relação com os estudantes da IES

PRINCÍPIO 4: AMBIENTE INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO, CUIDADO E VALORIZAÇÃO DOS ATORES DA AÇÃO EDUCATIVA. Relação com os Estudantes					
Dimensões	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Desconheço
	%	%	%	%	%
Valorização da diversidade, oferecendo espaços e condições de acessibilidade.	0	1.5	15.2	83.3	0
Disponibilização de intérpretes para estudantes surdos.	9.1	4.5	7.6	53	25.8
Programas/projetos/ações de incentivo ao voluntariado.	0	4.5	16.7	78.8	0
Relações interpessoais entre colaboradores (as) e estudantes pautadas pelo respeito.	0	0	12.1	87.9	0
Programas/projetos/ações de integração entre colaboradores e estudantes.	0	1.5	19.7	74.2	4.5
Programas/projetos/ações que viabilizam o acesso a estudantes carentes.	0	0	18.2	78.8	3
Programas/projetos/ações que viabilizam o apoio a estudantes com dificuldades de aprendizagem.	1.5	6.1	15.2	68.2	9.1

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

que responderam à questão, situadas nos níveis 3 e 4, sinalizam que o respeito entre todos os que integram a Comunidade Educativa é uma prioridade. A integração entre colaboradores e estudantes é evidenciada por 49 gestores (74.2%). Diante de tais dados, percebemos a ênfase das instituições para que todos se comprometam e se empenhem com ações comuns, incentivando o espírito de solidariedade e coletividade. A existência de programas/projetos/ações que viabilizam o acesso à educação a estudantes carentes é indicada por 52 gestores (78.8%), havendo também preocupação com aqueles estudantes que apresentam algum tipo de dificuldade na aprendizagem, de acordo com 45 gestores (68.2%).

A relação das IES com a comunidade foi avaliada por meio de três dimensões, conforme demonstra a tabela 5.

Tabela 5

Ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa – Relação com a Comunidade

PRINCÍPIO 3: AMBIENTE INSTITUCIONAL DE ACOLHIMENTO, CUIDADO E VALORIZAÇÃO DOS ATORES DA AÇÃO EDUCATIVA. Relação com a Comunidade

Dimensões	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Desconheço
	%	%	%	%	%
Programas/projetos/ações gratuitos de cunho social, direcionados a grupos, comunidades e/ou pessoas em situação de vulnerabilidade social.	1.5	4.5	19.7	69.7	4.5
Programas/projetos/ações em parceria com a comunidade local.	0	4.5	18.2	71.2	6.1
Pesquisas direcionadas à resolução de problemáticas sociais.	0	4.5	24.2	57.6	10.6

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

Podemos perceber que 59 gestores (89.4%) afirmam haver programas/projetos/ações gratuitos de cunho social, direcionados a grupos, comunidades e/ou pessoas em situação de vulnerabilidade social. Várias dessas ações são referidas como evidências da atuação responsável das IES Lassalistas. A relação e o compromisso assumido pelas IES com as demandas da comunidade se efetivam por meio de uma ação conjunta, conforme indicam 59 gestores (89.4%), denotando a ênfase no protagonismo coletivo. Conforme as respostas dos 54 gestores (81.8%), o investimento realizado pelas IES Lassalistas prioriza as pesquisas direcionadas à resolução de problemáticas sociais.

Princípio 4: compromisso com a vida e a preservação do planeta.

O compromisso com a vida, sob suas diversas formas e o cuidado com o planeta, é um dever de todos. Papel especial nesse cenário está destinado às IES, por elas serem responsáveis pela formação dos futuros profissionais (Meza Rueda, 2010). Schieler (2015) são enfáticos ao afirmar que:

Una universidad cristiana debe tener en cuenta la preferencia del Evangelio por los pobres. Esto no quiere decir que solo los pobres estudiarán en la Universidad; tampoco quiere decir que la Universidad deba abandonar su misión de excelencia académica — la excelencia que es necesaria para resolver problemas complejos de nuestros tiempos. (p. 49).

Sem dúvida, um dos problemas complexos de nosso tempo é a questão da sustentabilidade, especialmente a ambiental. Em sua proposta educativa, os Lassalistas expressam a necessidade de aprender a “cuidar de nossa casa”, salientando a sustentabilidade e a consciência ecológica. Diante disso, segundo Rivera Venegas (2015):

[...] es importante que una universidad que pretenda ser socialmente responsable, como la lasallista, tenga dentro de sus prioridades la lucha por la reivindicación de los derechos humanos; el brindar herramientas para que se constituya una sociedad civil organizada, en donde los ciudadanos tengan elementos para ejercer vigilancia y control; la generación de reflexión que conlleve develar el valor de la transparencia y de la lucha contra la corrupción; la promoción de una economía con rostro humano; la exigencia de estándares de calidad que no desconozcan la valía de lo humano; la lucha contra la pobreza y la injusticia; la formación para que se garantice la protección y el uso adecuado del medio ambiente, para la democracia, para la búsqueda de un desarrollo global sostenible y equitativo. (p. 62)

No princípio *compromisso com a vida e a preservação do planeta* foram analisadas quatro dimensões, conforme apresenta a tabela 6.

Tabela 6

Compromisso com a vida e a preservação do planeta

PRINCÍPIO 4: COMPROMISSO COM A VIDA E A PRESERVAÇÃO DO PLANETA					
Dimensões	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Desconheço
	%	%	%	%	%
Programas/projetos/ações de educação ambiental para os colaboradores.	3	16.7	21.2	45.5	13.6
Programas/projetos/ações voltados para o uso racional dos recursos (água, energia, papel etc.).	3	12.1	24.2	51.5	9.1
Coleta seletiva do lixo no interior da Instituição.	4.5	9,1	19.7	62.1	4.5
Programas/projetos/ações de educação ambiental para a comunidade local.	6.1	7.6	30.3	40.9	15.2

Fonte: Respostas dos gestores às perguntas do questionário, 2017.

Em relação à educação ambiental para os colaboradores, as respostas de 44 gestores (as) (67.7%) situam-se entre os níveis 3 e 4, indicando que esta dimensão necessita ter um olhar mais cuidadoso por parte das IES Lassalistas. É possível constatar a existência de programas/projetos/ações voltados para o uso racional dos recursos (água, energia, papel etc.) nas IES Lassalistas, sendo que 50 gestores (75.7%) indicam que esta é uma preocupação que já faz parte da cultura e identidade institucionais. A coleta seletiva do lixo é indicada como uma ação consolidada por 54 gestores (81.8%). Como podemos observar, a RS, na ótica dos gestores pesquisados, está relacionada à postura das Instituições em termos de relação e comprometimento com a comunidade local onde se encontram inseridas, e com o desenvolvimento regional, nacional e internacional, tendo como mote o fortalecimento do protagonismo pessoal e coletivo. Dito de outra forma, as IES têm a missão de contribuir para uma sociedade e um mundo melhor para todos. Conforme assevera Amorim (2009):

Hoje, cada vez mais, as organizações estão buscando equilíbrio com a comunidade em que estão inseridas e com outras realidades que podem afetar ou por elas serem afetadas. É a busca por uma sociedade sustentável, em que as forças produtivas e a natureza possam conviver sem se anularem ou aniquilarem. É uma nova consciência ética e de responsabilidade social que as organizações estão sendo levadas a assumir, por opção ou por exigências do mercado global. (p. 132).

Na análise geral do conjunto total das 46 dimensões avaliadas, 17 atingiram a marca igual ou superior a 70% no nível 4, indicando que as IES Lassalistas estão, cada vez mais, buscando o nível de excelência no que refere à RS. Consideramos oportuno enfatizar que um dos fatores que pode ter influenciado para que o percentual de respostas em algumas dimensões avaliadas não tenha sido igual ou superior a 70% é o fato de que a compreensão sobre o conceito e abrangência da Responsabilidade Social ainda parece estar restrita ou relacionada a ações de cunho social. Fazemos tal ressalva porque defendemos a ideia, com base nos pressupostos de autores que aprofundamos nesta investigação, de que a Responsabilidade Social transversaliza todas as ações de determinada instituição, abarcando desde a sua identidade até o seu *modus operandi*. Diante da apresentação e discussão dos princípios de Responsabilidade Social das IES Lassalistas, na próxima seção apresentamos as considerações finais.

DISCUSSÃO

A pesquisa revela especificidades da gestão universitária a partir da identificação de quatro princípios norteadores: (1) postura ética e transparência nas ações; (2) educação de qualidade e formação integral; (3) ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa; (4) compromisso com a vida e a preservação do planeta. Destacamos

que esse conjunto de princípios está alinhado às tendências contemporâneas discursivas que aprofundam tanto o conceito quanto os modos de efetivação e respectivos indicadores de avaliação da Responsabilidade Social. Dessa forma, possuem como base conceitos e conteúdos a serem revisitados, tendo em vista a necessidade de sensibilizar as comunidades acadêmicas quanto à responsabilidade social.

Os princípios indicam, também, toda a caminhada realizada pelos Lassalistas no Brasil e os desafios e perspectivas que ainda se colocam para que se mantenham fiéis à sua missão e identidade, que se concretizam por meio da efetivação do seu Ideário Educativo no cotidiano das comunidades por eles mantidas. Tendo presente o referencial teórico balizador e os achados da pesquisa, é possível percebermos que o compromisso e a responsabilidade com o entorno social estão nas origens do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, os quais buscam, por meio da educação, firmar o compromisso assumido, especialmente com a parcela da sociedade em condições de vulnerabilidade social. Corroboramos a posição de Rivera Venegas (2015), quando o autor assevera que,

El asunto de la responsabilidad social (RS) no puede limitarse al cumplimiento de unos intereses institucionales dentro de un marco legal, y a la defensa de estos, desatendiendo los impactos y las consecuencias secundarias que generan las acciones de estas en el entorno social y ambiental. Éticamente se exige interés por los efectos (internos y externos, cercanos como lejanos) que la corporación genera en la realidad presente y la futura, más si hay el reconocimiento de que sus miembros están llamados a ser actores protagónicos de la solución de los más agudos problemas de la sociedad. La universidad no puede dejar de ser sensible a la sociedad en la cual se desarrolla. Tiene que responder por sus acciones y las consecuencias que de allí se derivan. (p. 61).

A formação integral dos acadêmicos, além do itinerário formativo previsto na matriz curricular de cada curso, efetiva-se também por meio de projetos interdisciplinares envolvendo a comunidade; programas, projetos e ações focados na ação junto às pessoas em situação de vulnerabilidade social; programas, projetos e ações focados na conscientização da necessidade de preservar o meio ambiente. Para Pegoraro (2015):

Os acadêmicos formados na universidade podem representar um papel significativo na construção de projetos sociais, sendo isso o resultado da contribuição da universidade para a sociedade. Essa formação pode representar algo muito maior do que a mera aquisição de conhecimentos e habilidades que preparam para o exercício de alguma profissão. Também pode preocupar-se em desenvolver uma consciência clara dos principais problemas enfrentados pela humanidade na atualidade e que afetam o discurso de nossa história,

produzindo, nas comunidades, tragédias que chegam ao limite do irreversível. Um aspecto importante, com relação aos diplomados pelas universidades, está em eles trabalharem no sentido da melhoria das nossas condições humanas em sociedade, traduzindo para a realidade social, por causa do trabalho dos mestres educadores, além da qualidade profissional, compromissos com a ética, com a cultura, com a estética e, enfim, com a cidadania. (p. 28).

Neste sentido, o desafio que se coloca às IES Lassalistas é o de cada vez mais proporcionar, por meio do currículo de cada curso, espaços e tempos para que os acadêmicos, desde o início do seu processo formativo, possam vivenciar e se comprometer com a causa do bem-estar da coletividade, deparando-se de diferentes formas com as demandas de seu entorno e propondo, por meio de sua área de formação, estratégias para a resolução de problemas. Assim como Vintro (2003, p. 50), defendemos “*a educação como um projeto coletivo, social, consciente e intencional* que dirige seu olhar para um futuro melhor” (grifo da autora). Diante disso, a consolidação do ideário da Responsabilidade Social requer que as pessoas e os grupos sejam formados para que assumam o compromisso e ajam com base em valores que promovam o bem-estar da coletividade.

Por fim, os achados obtidos dizem respeito às concepções e realidade de um grupo de cinco IES Lassalistas Brasileiras analisadas, vistas a partir da perspectiva de 66 gestores que aceitaram participar do estudo. Dessa forma, considerando ser um estudo de multicaso, os achados não são generalizáveis, mas podem servir como referência analítica para o estudo de outros espaços organizacionais. Da mesma forma, entendemos que as reflexões constantes no decorrer do estudo que realizamos não estão restritas à educação lassalista, mas podem contribuir sobremaneira para outras redes de ensino, particularmente para IES. Dito de outra forma, os resultados encontrados poderão contribuir para a reflexão acerca da finalidade das IES, independentemente se são lassalistas brasileiras, públicas ou privadas, confessionais ou não.

REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N.G.F. (2009). Responsabilidade Social Corporativa. En J.de L. Albuquerque (Ed.), *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: conceito, ferramentas e aplicações* (pp. 130-173). São Paulo: Editora Atlas.
- Appolinário, F. (2009). *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Ashley, P. A. (2003). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. C. & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (1988). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil. (2016). Ministério Da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Diretoria de Avaliação de Educação Superior (DAES). Coordenação Geral de Avaliação de Cursos de Graduação e Instituições de Ensino Superior (CGACGIES).
- Callado, A. L. C. & Fensterseifer, J. E. (2009). Indicadores de sustentabilidade. In J. de L. Albuquerque, *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações* (pp. 213-229). São Paulo: Atlas.
- Calderón, A. I., Pedro, R. F. & Vargas, M. C. (2011). Responsabilidade social da Educação Superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 15(39), 1185-1198. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-32832011000400017>
- Daher, W. de M. (2006). *Responsabilidade Social Corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Davenport, T. O. (2001). *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.
- De Thomasis, L. (2013). *Dynamics of Catholic Education: Letting the Catholic School Be School*. Chicago, IL: Acta Publications.
- Estigara, A., Pereira, R. & Lewis, S. A. L. B. (2009). *Responsabilidade Social e Incentivos Fiscais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.) **São Paulo: Atlas**.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Jiménez, M. de L.J., M., Fontecilla, J. M. F. & Troncoso, C. D. (2006). Responsabilidade universitária: uma experiência inovadora na América Latina. *Estudos*, 24(36), 57-73.
- Knowles, R. N. (2012). Liderança auto-organizada - transparência e confiança. In J. Jonker & M. de Witte (Eds.), *Modelos de gestão para a Responsabilidade Social Corporativa* (pp. 47-54). Curitiba: InterSaberes.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Macêdo, I. I. de, Rodrigues, D. F., Pupe Johannm, M. E. & Cunha, M. M. da (2006). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas* (7ª ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2006). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados* (6ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Martí-Noguera, J. J. M.; Calderón, A. I. & Fernandez-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(24), 107-124. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2018.24.264>
- Martins, J. P. S. (2008). *Responsabilidade Social Corporativa: como a postura responsável compartilhada pode gerar valor*. Campinas, SP: Komedi:95.
- Mendônça, H. & Tamayo, Á. (2015). Valores e retalização organizacional. In A. Tamayo & J. B Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 145-159). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Meza Rueda, J. L. (2010). La universidad ¿ámbito para vivir en el espíritu? Una reflexión a partir de algunas tensiones propias de la universidad católica. *Revista de La Universidad De La Salle*, 52, 77-97.
- Pádua, E. M. M. (2004). *Metodologia de pesquisa: Abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus.

- Pegoraro, L. (2015). Fenomenologia Universitária: autoavaliação institucional como diretriz social, o modelo da UNIARP. In J. H. Baade, M. Lenz, L. Pegoraro & A. M. dos Santos (Eds.), *Universidade e Responsabilidade Social: Inovações Pedagógicas e Tecnológicas na Educação* (pp. 11-30). Jundiaí: **Paco Editorial**.
- Reetz, L. & Tottola, E. de C. (2006). *Responsabilidade Social: impossível ficar de fora*. São Paulo: LivroPronto.
- Rivera Venegas, J. C. (2015): Identidad lasallista, misión y retos. El lasallismo, una espiritualidad para custodiar la vida. En O. Sánchez Neira & J. C. Rivera Venegas (Eds.), *La educación superior en perspectiva lasallista* (pp. 47-66). Bogotá: Universidad de La Salle.
- Rudio, F. V. (2004). *Introdução ao projeto de pesquisa científica* (32ª ed.) Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In Á. Tamayo, Á. & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Schieler, R. (2015). Vinculando nuestra pasión por los pobres y la educación: una misión posible. *Revista Universidad de La Salle*, 66, 21-40.
- Sobrinho, J. D. (2005). Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade? *Revista Brasileira de Educação*, 28, 164-173. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782005000100014>
- Tamayo, Á. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In Á. Tamayo, Á. & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Tenório, F. G., do Nascimento, C. P., Fares, J., Ferrari, J., Badini, L. Barros, R. P. M., ... Lazari, S. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vallaes, F. (2006). Que significa responsabilidade social universitária? *Revista Estudos*, 36, 35-55.
- Vintró, E. Educação, escola, cidade: o Projeto Educativo da cidade de Barcelona. (2003). En C. Gómez-Granell, & I. Vila (Eds.). *A cidade como projeto educativo* (pp. 37-56). Porto Alegre: Artmed.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.