

Responsabilidade Social e Estratégia dos Negócios. Percepção dos Gestores das Instituições de Ensino Superior

AUTORES

ROBERTO BAZANINI

Universidade Paulista - UNIP
roberto.bazanini@terra.com.br

ROSALINA FLORINDO DA SILVA

Universidade Paulista
r.florindo@hotmail.com

Resumo

O presente artigo busca analisar as ações de Responsabilidade Social como elemento estratégico constitutivo nas instituições e ensino superior. A pesquisa teve como objetivo estudar as características da implantação de programas de Responsabilidade Social em duas universidades da Grande São Paulo, por intermédio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, emprego da técnica da entrevista focal e amostra por conveniência. Os resultados das entrevistas com os gestores indicam que as instituições de ensino superior analisadas concebem suas ações de responsabilidade social como elemento estratégico, gerador de vantagem competitiva, confirmando as assertivas presentes nas mais recentes publicações acadêmica escolhidas sobre o tema. Em termos de ações de responsabilidade legal, a preocupação das organizações para alcançar um alto padrão de excelência reflete-se na criação de selos de qualidade, incorporando as expressões ISO 9000 e ISO 14000, dentre outras, como sinônimo de procedimentos que visam à melhoria da qualidade dos produtos oferecidos e o respeito ao meio ambiente. Embora, as instituições de ensino superior não estejam subordinadas as obrigações normas da ISO, essas normas norteiam parcialmente as ações de responsabilidade social das universidades, visto que, constituem critérios da excelência da qualidade empresarial que se busca alcançar e que estão contidas nas exigências do Ministério da Educação e Cultura (MEC). A principal contribuição desse estudo está em analisar a percepção dos gestores, em relação aos diferentes *stakeholders*, a importância das ações voltadas para a cidadania como fator de consolidação da imagem positiva das instituições de ensino superior junto ao ambiente interno e externo.

Palavras-Chave: Estratégia Corporativa; Instituição de Ensino Superior; Responsabilidade Social

Abstract

The present article searches to analyze the Social actions for damages as constituent strategical element in the institutions and superior education. The research had as objective to study the characteristics of the implantation of programs of Social Responsibility in two universities of the Great São Paulo, for intermediary of exploratory research, of qualitative nature, job of the technique of the focal interview and sample for convenience. The results of the interviews with the managers indicate that the analyzed institutions of superior education conceive its social action for damages as strategical element, generating of competitive advantage, confirming assertive the gifts in most recent chosen publications academic on the subject. In terms of legal action for damages, the concern of the organizations to reach one high standard

of excellency reflects in the creation of quality stamps, incorporating expressions ISO 9000 and ISO 14000, amongst others, as synonymous of procedures that aim at to the improvement of the offered product quality and the respect to the environment. Although, the institutions of superior education are not subordinated the obligations norms of the ISO, these norms partially guide the social actions for damages of the universities, since, they constitute criteria of the excellency of the enterprise quality that if it searches to reach and that they are contained in the requirements of the Ministry of the Education and Cultura (MEC). The main contribution of this study is in analyzing the perception of the managers, in relation to different stakeholders, the importance of the actions directed toward the citizenship as consolidation factor of the positive image of the institutions of hight education next to the internal and external environment.

Key-Words: Corporative strategy; College; Social responsibility

1. Introdução

Para (Lowe, 2009) a estratégia de negócios não tem tanto a ver com ser capaz de prever algo, mas sim com ser capaz de responder rapidamente às mudanças reais quando estas ocorrem. Por isso é que a estratégia tem de ser dinâmica e capaz de antecipar.

Dentre essas estratégias, as ações de responsabilidade social vem se constituindo tanto um ato de benemerência quanto de marketing.

A presente pesquisa foi realizada entre Novembro e Dezembro de 2010, em duas instituições de ensino superior da grande São Paulo: a Universidade A considerada atualmente, a maior universidade particular do Brasil e a Universidade B, autarquia municipal, localizada em São Caetano do Sul.

A Universidade A é considerada a maior universidade particular possui: 27 campi, que englobam 65 unidades espalhados pelo Brasil. A Universidade B, embora seja uma autarquia pertencente à Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul, é uma instituição também de caráter privado.

Inicialmente, por meio de pesquisa bibliográfica foram estudados os primórdios dos conceitos de responsabilidade social, as mudanças ocorridas com o advento do processo de globalização da economia, a consciência da cidadania e os novos parâmetros da utilização das ações beneméritas como imagem institucional da organização.

Foram escolhidas essas duas instituições de ensino superior pelo grau de representatividade em ações de responsabilidade social junto à comunidade na qual, estão inseridas e também, pela disposição dos respectivos gestores em fornecer informações sobre os resultados dessas ações,

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e técnica de entrevista junto aos gestores responsáveis, o objetivo da pesquisa está em identificar as ações de responsabilidade sociais consideradas relevantes pelas respectivas instituições, comparativamente as assertivas contidas em algumas das publicações mais recentes sobre o tema. O problema da pesquisa está em analisar se na percepção dos gestores dessas instituições as ações de responsabilidade social são concebidas como elementos da estratégia corporativa.

Para um melhor entendimento desse estudo de caso, serão transcritas junto aos resultados da entrevista, trechos literais das respostas apresentadas pelos respectivos gestores

Desse modo, a principal contribuição do trabalho está proporcionar subsídios para um melhor entendimento das ações de cidadania como elemento estratégico na formação da imagem institucional das instituições de ensino superior.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Primórdios dos conceitos de Responsabilidade Social

Com o surgimento do modo capitalista de produção, muitos críticos denunciavam as injustiças do sistema social (Saint Simon, Owen e outros reformadores sociais) como situação a ser transformada pela consciência dos homens. Galbraith (1980, 35) explica:

As idéias do capitalismo do século XIX não estimulavam o conceito de uma comunidade igualitária. Os donos da terra ficavam ricos; os que lavravam a terra ficavam pobres, e continuavam pobres. Com o tempo, tornou-se patente que os capitalistas industriais poderiam tornar-se mais ricos do que os latifundiários imaginavam ou, pela mesma razão, do que supunham os reis do período mercantilista.

Em 1899, o empresário norte-americano Carnegie (1899), fundador do conglomerado U.S Steel Corporation estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. A visão de Carnegie baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. Ambos eram francamente paternalistas: o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões, ou zeladores, depositários da confiança divina, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo. Em 1900, um ano bastante rentável para Andrew Carnegie, as suas usinas siderúrgicas lhe proporcionaram um lucro de US\$ 25 milhões, decorrentes, em parte de sua imagem positiva de suas empresas perante o mercado.

Duarte (1985) esclarece que as primeiras manifestações consideráveis da temática surgiram, no início do século passado, em trabalhos de Charles Eliot em 1906, Arthur Hakley em 1907 e John Clark em 1916. Nesse período, as ações de benemerência consistiam em apresentar a importância das empresas em oferecer bens e serviços necessários ao bem estar da comunidade. As mais avançadas considerações da época apenas sugeriam basicamente que a administração das empresas fosse guiada pela noção geral de serviço à comunidade Sheldon (1986).

No entanto, tais manifestações não foram bem recebidas no ambiente empresarial da época, acentuadamente, pelos políticos e empresários de visão conservadora, uma vez que continham em si diversos elementos da pregação socialista. Foi somente no início da década de 50, isto é, após a reorganização das nações, após a Segunda Grande Guerra Mundial, nos Estados Unidos, os trabalhos de Bowen (1953) receberam atenção e ganhou espaço. Na década de 70, surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema, tais como: *American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants*. A partir de então, o tema responsabilidade social deixa de ser simples curiosidade e mera filantropia para se transformar em um novo campo de estudo.

2.2. Globalização e Responsabilidade Social

Com base em Duarte (1985) Gracioso (1995), Vaz (2003), Nunes (2003), Asheley (2005), a pesquisa bibliográfica apontou que, somente a partir do final dos anos 80, na denominada era da globalização, com o surgimento do respeito ao conceito de cidadania, no qual estão envolvidas ações efetivas de voluntariado por parte das empresas, o termo responsabilidade social passa a ser disseminado por toda sociedade.

As ações de responsabilidade social passaram tanto a ser avaliadas do ponto de vista da benemerência de seus realizadores, quanto do marketing estratégico da empresa com o intuito primordial de formar uma boa imagem perante o mercado.

Nessa perspectiva Ashley (2005, p.5) afirma que, “atualmente as organizações precisam estar atentas, não só em relação as suas necessidades econômicas, mas também as suas necessidades éticas, morais e sociais”.

Em termos econômicos, historicamente, desde o início do século XX, no universo da administração de empresas duas abordagens são predominantes: a Doutrina do Interesse do Acionista e a Doutrina da Responsabilidade Social.

Bazanini (2010) esclarece que a Doutrina do Interesse do Acionista proposta pelo professor Milton Friedman, da Universidade de Chicago, afirma que o dever do executivo é gerar lucros e dividendos para os acionistas da empresas e que os benefícios sociais são apenas conseqüências desse procedimento. Contrariamente, a essa postura, a Doutrina da Responsabilidade Social, originariamente inspirada originariamente em Carnegie (1899) e Sheldon (1986) acentuam que, atuação de uma empresa só se torna legítima se atende os

interesses da comunidade em decorrência dos benefícios prestados, visto que a empresa é parte integrante da comunidade.

Gracioso (1995, p.77) afirma que, “não haverá responsabilidade social, se as ações da empresa não estiverem comprometidas com a comunidade na qual estejam inseridas.”

Atualmente, o conceito de responsabilidade social tem predominado, as empresas decidem de forma voluntária contribuir para uma sociedade mais justa, praticando o exercício da cidadania, além de contribuir para um ambiente mais saudável.

O Instituto *Ethos*, criado em 1998, comporta inúmeras empresas afiliadas aos propósitos do estabelecimento de uma ética concorrencial e ações voltadas para a cidadania. Propõe que ser socialmente responsável tornou-se um desafio competitivo para as empresas, particularmente, para as instituições de ensino superior que, sendo formadora de recursos humanos para o mercado de trabalho, buscam melhorar o desenvolvimento dos alunos, professores, e a comunidade ao seu entorno, por meio de projetos de responsabilidade social que envolve tanto ações de filantropia, ações de inclusão social e ações de desenvolvimento sustentável.

Em termos de ações de responsabilidade legal, a preocupação das organizações para alcançar um alto padrão de excelência reflete-se na criação de selos de qualidade, incorporando as expressões ISO 9000 e ISO 14000, dentre outras, ao nosso vocabulário coloquial como sinônimo de procedimentos que visam à melhoria da qualidade dos produtos oferecidos e o respeito ao meio ambiente.

Já a norma AA1000 (Responsabilidade Social) é um indício de que a questão da responsabilidade social das empresas pode ser vista como uma forma de estratégia e pode se configurar numa tendência mundial. Essa norma, também criada pelo Instituto da Responsabilidade Social e Ética (Accountability Institute) da Inglaterra, tem como objetivo “assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, auditoria e relato”.

Embora, as instituições de ensino superior não estejam subordinadas as obrigações normas da ISO, essas normas norteiam as ações de responsabilidade social das universidades, visto que, constituem critérios da excelência da qualidade empresarial que se busca alcançar.

2.3. Responsabilidade Social e Imagem Institucional

As ações de responsabilidade social, em nossa contemporaneidade, estão intrinsecamente relacionadas à imagem institucional e a própria marca da empresa.

Gracioso (1995, p.15), discorre sobre a importância do uso institucional da marca, relata o fenômeno da perda da força intrínseca das grandes marcas. As grandes marcas nunca deixarão de existir. Apenas tirarão sua força de outras fontes que não as tradicionais. Em vez de disputarem a preferência do consumidor com base em argumentos concretos de competição (lava mais branco, tem os maiores laboratórios etc.), passarão, cada vez mais, a explorar o argumento intangível de sua origem (formamos os melhores líderes, fazendo mais por você etc.). Esses argumentos intangíveis ganharão força pela confiança que merecem as empresas que os detêm.

Podemos inferir, então, que são as idéias que agregam esses componentes positivos à imagem. Sobre esse poder de fixação da imagem na consciência dos *stakeholders*, Vaz (2003, p. 55) comenta as análises de Philip Kotler, com as quais corrobora:

Quanto mais fixa a imagem que uma pessoa faz de determinado objeto, mais difícil se torna convencê-la de que não corresponde à realidade. Philip Kotler, após analisar a posição mercadológica de várias faculdades nos Estados Unidos da América quanto ao prestígio que gozam na comunidade, afirma que “o nível de instrução de uma importante

universidade poderá ter baixado e, no entanto, ela ainda pode continuar a ser altamente considerada na mente do público”. Existe uma tendência para as pessoas conservarem uma imagem já formada. As informações que reforçam a imagem são mais facilmente absorvidas do que aquelas que a contrariam. “Para vencer essa resistência à mudança, é necessário investimento e um trabalho persistente de formação de imagem

Nessa perspectiva, as instituições de ensino superior, ao realizarem ações de responsabilidade social, obtêm retorno de imagem e, conseqüentemente, consolidação da marca, conforme explica Nunes (2003, p. 32):

As marcas são ativos financeiros e, sobretudo, estratégicos, haja vista seu poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores, e de interferir nos canais de vendas e distribuição e até nas condições e termos de fornecimento. Além disso, a marca mobiliza interesse dos investidores e pode transformar a performance da organização e seu resultado financeiro.

Portanto, as ações de responsabilidade social podem constituir, por um lado, ações de benemerência e, por outro lado, estratégias de marketing relacionadas ao marketing e à formação da imagem organizacional das Instituições de ensino superior.

Dos trabalhos publicados mais recentemente sobre ações de responsabilidade social nas instituições de ensino superior, foram selecionados *Silva Pereira (2003)*, Arbex (2009); Costa e Carvalho (2010); Franceschetto de Menezes (2010) e Hage (2011).

Silva Pereira (2003) enfatiza a importância social da formação cidadã-profissional, em paralelo com a reflexão dos futuros profissionais, gestores de cursos e docentes, quanto às responsabilidades que lhes são inerentes, num contexto social que pouco favorece essa prática. Arbex (2009) discorre sobre a importância dos valores humanos no conteúdo do ensino/aprendizagem ministrado pelas universidades. Costa e Carvalho (2010) priorizam a interdependência estabelecida entre a responsabilidade social, meio ambiente, Estado, sociedade, empresa e universidade. Franceschetto de Menezes (2010) destaca as ações de responsabilidade social das instituições de ensino superior que foram merecedoras de prêmios; Hage (2011) evidencia que o envolvimento com ações de Responsabilidade Social promove maior aproximação e comprometimento dos estudantes universitários com as questões socioambientais, contribuindo para transformá-los em profissionais/cidadãos.

3. Metodologia

Modernamente, o termo método foi definido por Descartes (1986) como o caminho utilizado para se chegar a um determinado fim.

Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa foram realizadas entrevistas com os gestores voltados para a responsabilidade social de duas universidades localizados na Grande São Paulo, caracteriza como estudo de caso, conforme quadro 1.

Quadro 1. Elementos do Estudo de Caso

a. Fenômeno observado no seu ambiente natural, nos quais os dados são recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
b. Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
c. A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
d. Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;

- | |
|--|
| e. O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes; |
| f. Pesquisa envolvida com questões "como?" e "por quê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?" |

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Benbasat, Goldstein e Mead (1987).

As entrevistas realizadas entre Novembro e dezembro de 2010 tiveram como roteiros de perguntas doze questões, conforme quadro 2.

Quadro 2. Roteiro de Entrevistas

- | |
|--|
| 1- Como o Senhor (a) concebe as ações de responsabilidade social? |
| 2- Que tipos de ações a Universidade realiza atualmente? |
| 3- Essas ações estão incluídas no projeto pedagógico da Universidade? |
| 4- O curso de Administração de Empresas realiza ações de responsabilidade social? |
| 5- Quais departamentos estão envolvidos na responsabilidade social? |
| 6- Como a ISO é aplicada na Universidade? |
| 7- Existem projetos que chegam a não ser autorizados? |
| 8- Em que ano foi implantada a responsabilidade social na Universidade? |
| 9- Quais motivos levaram a essa implantação? |
| 10- Quais foram as dificuldades encontradas? |
| 11- Que resultados foram obtidos em relação aos alunos, professores e a comunidade em geral? |
| 12- Como a Universidade pretende continuar esses projetos e que mudanças pretendem realizar? |

4. Resultado e Transcrição das Entrevistas

Antes de analisarmos a resposta dos entrevistados faz-se necessário esclarecer: não sendo possível transcrever o texto em sua íntegra no corpo do trabalho, optou-se por destacar algumas falas que entendemos como essenciais para a compreensão do fenômeno pesquisado.

Evidentemente, ao compararmos essas transcrições ao texto em sua íntegra, certamente constataremos a presença de flutuações e divergências ligadas ao processo de seleção e delimitação, resultantes da própria natureza pessoal da decodificação e do contexto situacional.

Em relação à primeira questão: "Como o Senhor (a) concebe as ações de responsabilidade social?"

Tanto a universidade A quanto a universidade B entendem que, a responsabilidade social contribui com a melhoria das condições de vida da comunidade, sendo que a primeira concebe a responsabilidade social enquanto mão dupla de integração; a segunda, enfatiza o aspecto de envolvimento com os anseios da sociedade.

Gestor da Universidade A: *Entendo como uma forma de contribuir com a sociedade, eu acredito e coloco isso no meu trabalho, a responsabilidade social na verdade tem que ser uma via de mão dupla, não adianta ir lá só ajudar o outro, se eu ajudo eu coloco o outro numa posição inferior a minha, e não é isso, não é que ele seja pior que eu, ele apenas tem um conhecimento acadêmico menor que o meu.*

Gestor da Universidade B: *Eu chamaria de responsabilidade social todo um conjunto de ações de uma instituição ou que uma pessoa desenvolve no sentido de melhorar as*

condições de vida de uma comunidade, de outra pessoa, de um determinado grupo, de uma região, de um país. Ela pode ser entendida em vários graus, seja por uma pessoa ou por uma organização. Eles têm a responsabilidade em tornar melhor seu entorno. E isso é voltado para as pessoas, e eu diria até para o ambiente em geral. Acho que é isso, essa idéia que as organizações têm de cuidar em todos os aspectos que envolvem outro grupo social ou uma ação de tornar melhor sua vida nesse espaço, mais ou menos isso.

Em relação à segunda questão: “Que tipos de ações a Universidade realiza atualmente?”

As duas universidades acentuam ações de responsabilidade social voltou-se para todos os cursos oferecidos seja nas áreas de humanas, exatas e biológicas.

Gestor da Universidade A: *A universidade através da extensão realiza ações de responsabilidade social, realiza diversas ações, como o ônibus universitário, onde alunos de diversos cursos (enfermagem, fisioterapia, odontologia e outros), acompanhados de seus professores, vão até algumas comunidades nos finais de semana prestar atendimento a população. Os alunos fazem apenas o diagnostico e encaminham esses pacientes as clinicas de tratamento, um serviço também oferecido pela universidade. Há também um núcleo de orientação jurídica á disposição da comunidade. Cada aluno atua na sua área de conhecimento, embora as atividades que a universidade realiza em creches, asilos e outras instituições sejam abertos a todos. Cada projeto é realizado dentro da realidade local e todos os cursos e ações de assistência são gratuitos. Nos sábados a catraca é livre.*

Gestor da Universidade B: *Quando a gente trata no ambiente operacional, cada projeto vai ser desenvolvido, (principalmente na minha área que é a pró-reitora de extensão), com a visão de que ao desenvolvê-lo temos que ter como consequência, a melhoria daquele grupo onde estamos agindo. Alguns projetos que contemplam isso, por exemplo, quando um grupo de estudantes do núcleo de prática jurídica atende um grupo de pessoas que não tem condições de pagar um advogado, estamos assumindo esse processo. Na saúde, quando as nossas clinicas atendem as necessidades , por exemplo, de uma reabilitação terapêutica. Nossos alunos também desenvolvem programas, temos alguns, como o programa de apoio á entidades sociais, onde os estudantes baseados em suas experiências escolhem uma determinada instituição social, e desenvolvem projetos para melhorar as condições e funcionamento da instituição, seja no campo da comunicação, informática, da administração, etc. Todos estão atuando dentro do seu campo.*

Em relação à terceira questão: “Essas ações estão inclusas no projeto pedagógico da Universidade?”

As duas universidades colocam as ações de responsabilidade social dentro do projeto pedagógico.

Gestor da Universidade A: *Sim dentro do projeto institucional da universidade, nisto já consta a extensão e os projetos que ela realiza. A universidade escolheu a extensão para realizar seus projetos sociais, integrando o todo no projeto de cada curso e atrelando-os no projeto da extensão, não apenas para cumprir uma exigência do ministério da educação que era manter a extensão nas universidades, a universidade cumpriu essa exigência, e vai além abrindo as portas da universidade á comunidade, uma vez que os cursos são gratuitos, outras instituições cobram pelos cursos.*

Gestor da Universidade B: *Tanto dentro do projeto pedagógico da universidade, quanto dos cursos, quando você chega a um determinado curso, o curso deixa isso mais Claro, inclusive de que forma ele vai trabalhar isso. É o caso do curso de Direito, deixando claro que ele vai trabalhar isso por meio da assessoria jurídica, os cursos de saúde nas clinicas. Nessa linha, cada curso dentro da sua área de atuação.*

Em relação à quarta questão: “O curso de Administração de Empresas realiza ações de responsabilidade social?”

As duas universidades afirmaram que sim, sendo que a universidade B ressaltou que essas ações de responsabilidade social ocorrem, também, acentuadamente por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC).

Gestor da Universidade A: *Sim, cada curso tem seu trabalho específico, porém todos precisam passar pelo conhecimento e aprovação da extensão, que é quem coordena e autoriza as atividades.*

Gestor da Universidade B: *O curso de administração de empresas é livre para desenvolver ações dentro da sua área, embora não se tenha hoje (em execução), nenhum projeto do curso de administração em si. Temos projetos do curso de administração que integram projetos de apoio á entidades sociais. Os alunos se inscrevem nesses projetos e desenvolvem ações de apoio a marketing (por exemplo), ou apoio á elaboração de orçamento, ou como capacitar e treinar pessoas e ações desse tipo. Temos aqui uma atividade, que se enquadra no campo da responsabilidade social, que é muito ligado aquilo que em muitos lugares chama-se trabalho de conclusão de curso (TCC), normalmente eles fazem isso ligado á pequenas e médias empresas, onde os mesmos estudam o problema daquelas empresas e propõe soluções. Entendo que ao fazer isso, você está desenvolvendo ações de responsabilidade social, evidentemente com o meio organizativo.*

Em relação à quinta questão: “Quais departamentos estão envolvidos na responsabilidade social?”

Ambas as universidades afirmaram que não existe um departamento específico, visto que o envolvimento é global, entretanto, a universidade B coordena e autoriza os projetos de responsabilidade social por meio da extensão universitária.

Gestor da Universidade A: *Todos os departamentos estão envolvidos, a responsabilidade é da universidade como um todo. A extensão apenas coordena e autoriza os projetos. Atualmente com as atividades complementares, os alunos estão se envolvendo mais devido á pontuação de que precisam.*

Gestor da Universidade B: *A universidade não tem um programa organizado de responsabilidade social, como comumente se fala por ai, como o mercado hoje estabelece, na verdade o que se tem, e eu não poderia dizer que todos os departamentos estejam engajados, é o seguinte: uma universidade tem um documento que se chama PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, nesse documento, ela trata suas diretrizes, como, quais suas políticas, quais suas metas com relação a vários aspectos, entre eles a responsabilidade social.*

Em relação à sexta questão: “Como a ISO é aplicada na Universidade?”

A ISO não se aplica nas universidades, o único critério da avaliação de que a Universidade necessita veio do MEC.

Gestor da Universidade A: *A ISO não é aplicada na universidade, o único critério de avaliação de que a universidade necessita vem do MEC, e nessa avaliação, a pontualidade da extensão e responsabilidade social, foi à máxima.*

Gestor da Universidade B: *A ISO, não é observada na universidade, ambas as universidades pesquisadas concordam quanto á aplicação da ISO, seja mais adequada às corporações em geral, não as universidades.*

Em relação à sétima questão: “Existem projetos que chegam a não ser autorizados?”

Ambas as universidades afirmaram que sim. Os projetos não autorizados são aqueles que não obedecem aos requisitos exigidos pela própria universidade.

Gestor da Universidade A: *Acontece sim, porque às vezes, as pessoas mandam*

projetos que não são de extensão, ou projetos que não envolvem alunos, se não envolver alunos, não dá para aprovar. Hoje, há um esclarecimento maior dentro da própria universidade sobre a extensão e quais os parâmetros para aprovar ou não os projetos. As pessoas já têm mais informações. A extensão é algo novo, para todo mundo, e para a universidade, às vezes, eles mandam projetos que é assistencialista, e não de extensão.

Gestor da Universidade B: Existem projetos que chegam a não serem aprovados por não obedecerem a todos os requisitos. Quando aprovados, os mesmos são válidos por um período, de aplicação, podendo ser renovado.

Em relação à oitava questão: “Em que ano foi implantada a responsabilidade social na Universidade?”

Ambas as universidades responderam que, praticamente desde a sua fundação, todavia, a Universidade A referenciou que a partir do ano 2000 as ações ganharam mais destaque, e a Universidade B, a partir dos últimos dez anos.

Gestor da Universidade A: Exatamente, não sei dizer, não houve um projeto ou um processo de implantação, na verdade, foi criada a área de extensão, eu estou trabalhando nele desde o ano 2000, mas a extensão, já existia, ela só tomou proporção maior de 2000 pra cá.

Gestor da Universidade B: Praticamente desde sua fundação. Todo o documento de constituição das universidades refere-se não ao termo responsabilidade social, mas atitudes que devem resultar na melhoria de condições de vida da população, e levar conhecimento. Isso vem com as atividades universidade. Essa questão, eu vejo ela, muito inerente ao papel da universidade, não tem como deslocar essa responsabilidade, porque ela é inerente ao processo de funcionamento da universidade, quando você vê que a universidade deve cuidar de ensino, pesquisa e extensão, você vai entender o que é cada um desses elementos, não dá para separá-los.

Em relação à nona questão: “Quais motivos levaram a essa implantação?”

A universidade A enfatizou a cobrança do MEC entendendo a responsabilidade social como obrigação e não como favor. Também o aluno necessita de uma maior aproximação com os problemas da comunidade, tanto para sua vida profissional quanto pessoal. A universidade B ressaltou a importância de o aluno entrar em contato com uma realidade diferente daquela que vive cotidianamente.

Gestor da Universidade A: Não se pode resumir a responsabilidade social da universidade à extensão, porém, todas as ações da extensão são de responsabilidade social. Os motivos que levaram a essa implantação é o próprio MEC cobrar isso da universidade. Toda universidade tem que ter extensão, isso é o tripé que sustenta a universidade (ensino, pesquisa e extensão). Na verdade, é uma obrigação, e não um favor, aliás, quem não faz é que está errado. E como fazer, cada um escolhe.

Gestor da Universidade B: Os motivos são bem parecidos com os motivos de outras universidades. principalmente no que diz respeito à necessidade do aluno em ter contato com uma realidade diferente da sua, e a preocupação da instituição em gerar conhecimento e a melhoria de vida das comunidades ao seu entorno.

Em relação à décima questão: “Quais foram as dificuldades encontradas?”

Gestor da Universidade A: A universidade A entende que uma das maiores dificuldades são os preconceitos por parte dos docentes, discentes e familiares, principalmente em relação ao medo em que serão recebidos por essa mesma comunidade. A universidade B coloca como dificuldades significativas a não expressão clara da comunidade de suas necessidades. As dificuldades são muitas, não dá nem para listar. Todos os dias quando você lida com realidades diferentes você tá o tempo todo lidando com pétalas e espinhos, é maravilhoso

trabalhar com isso, você percebe o crescimento do aluno e ganha quem faz quem recebe e a gente que tá nesse meio, mas é de uma delicadeza enorme. Lidar com isso, as dificuldades são de aproximação, os preconceitos são por parte dos docentes, discentes e familiares, preconceitos de quem vai nos receber. São pétalas e espinhos literalmente. Todos os dias, toda hora, as dificuldades vão aparecendo no dia-a-dia, por isso é muito delicado.

Gestor da Universidade B: *Dificuldades, sempre existem, sejam, por exemplo, com o próprio estudante, para que ele de consequência a aquilo que ele se propôs a fazer, seja na própria comunidade que não é clara em expressar suas necessidades. Além disso, você tem limitação de recursos, (isso é uma dificuldade em tudo que a gente faz), tá sempre faltando um pouco, não tem nada a gente faça que não falte um pouco, aliás, até se sobrar é uma dificuldade, porque você tem que remanejar adequadamente aquilo que sobra. Mas as são necessárias para o desafio, para a nova empreitada, não pode ser só facilidades. Outra questão é o processo de comunicação, às vezes, tem ruídos, daí as dificuldades, alguma coisa que estava indo num caminho muito bom, pode sofrer desvios por conta disso.*

Em relação à décima primeira questão: “Que resultados foram obtidos em relação aos alunos, professores e a comunidade em geral?”

A universidade A concebe a superação das dificuldades do preconceito e o amadurecimento do aluno como principal resultado da responsabilidade social. A universidade B destaca a Universidade Sênior (Universidade para terceira idade) como uma de suas contribuições de responsabilidade social.

Gestor da Universidade A: *A superação das dificuldades, do preconceito e perceber o crescimento do aluno, perceber o quanto ele amadureceu com isso. O aluno amadurece e cresce muito com essa aproximação, e quem está recebendo também está ganhando algo, esse é o maior resultado.*

Gestor da Universidade B: *Os resultados, são muitos interessantes, temos um projeto, que é a UNIVERSIDADE SÊNIOR (universidade para a terceira idade), é um projeto que tem dentro dele a responsabilidade social, e que está trazendo para dentro da universidade, as pessoas de uma idade mais avançada, que estariam lá acomodadas se não viessem para cá. Ao vir para cá, elas estão tendo contato com a inovação, estão contribuindo para o conhecimento com suas experiências, e reprocessando coisas. Certamente, elas também estão levando isso para dentro das suas casas, suas comunidades, ela está se melhorando enquanto pessoa, e melhorando seu entorno.*

Em relação à décima segunda questão: “Como a Universidade pretende continuar esses projetos e que mudanças pretendem realizar?”

Os gestores das duas universidades consideram as ações de responsabilidade social como estratégia corporativa (inclusive por fazer parte do processo pedagógico) e foram unânimes em afirmar que os projetos devem continuar, adaptando-se continuamente as mudanças que possam ocorrer em relação aos anseios da comunidade, em perfeita consonância com as recentes publicações sobre o tema como propostos por Silva Pereira (2003), ARBEX (2009); Costa e Carvalho (2010); Franceschetto de Menezes (2010) e Hage (2011).

Gestor da Universidade A: *A universidade pretende continuar esses projetos, se adaptando a todo o momento, respeitando a realidade de cada um, estando sempre aberta a novos projetos, e dando continuidade aos já existentes.*

Gestor da Universidade B: *A universidade pretende continuar com esses projetos, se adaptando a todo o momento, respeitando a realidade de cada um, estamos sempre abertos a novos projetos, sendo maleável a realidade local e dando continuidade aos projetos já existentes. As mudanças são em nível de um projeto terminar, não ter mais demanda para ele,*

e outro (novos projetos), mas essa é uma área de atuação e ensinamentos, que faz parte do papel da universidade, o que pode acontecer, aqui, pelo que eu vejo, é esses projetos serem implementados cada vez mais, e você agregar um numero maior de estudantes e professores, dispostos a ajudar em atividades dessa natureza.

5. Discussão da Temática

Na percepção dos gestores das instituições de ensino superior pesquisadas, as ações de responsabilidade social constituem elemento estratégico corporativo que se reflete junto aos *stakeholders*, como fator de vantagem competitiva.

As ações de responsabilidade social consideradas representativas pelos pesquisados incluem ações de filantropia, ações de inclusão social e ações educativas para sustentabilidade do planeta.

Na Era da incerteza, como propunha Galbraith (1980) à relação entre capital versus trabalho tendem a tornar-se bastante instável. Empresários com visão de futuro como Andrew Carnegie passaram, ainda no início do século passado, a visualizar a importância de a empresa estar envolvida com os destinos da comunidade.

Entretanto, no final do século XIX e início do século XX, a proposta de Carnegie era meramente filantrópica e assistencialista. Com o advento da globalização, a partir dos anos 80, o conceito de responsabilidade social, além de assistencialista e filantrópico, envolve, também, a idéia de participação e cidadania.

Pode-se afirmar, então, que contemporaneamente, a responsabilidade social apresenta um conceito ainda em construção dentro da realidade brasileira com áreas de atuação que apesar de diferenciadas, são bem definidas.

Desde as duas últimas décadas do século passado, os conceitos de cidadania e responsabilidade social encontram-se indissoluvelmente relacionados. O envolvimento da iniciativa privada junto ao bem estar da comunidade favorece a obtenção de imagem positiva diante do mercado, como propõe o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado em 1998, por empresários e executivos oriundos do setor privado, sendo, portanto, uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Na percepção dos gestores entrevistados, em relação aos resultados da pesquisa, diante das respostas obtidas, as ações de responsabilidade social parecem ter sido incorporadas efetivamente aos objetivos das universidades.

A Doutrina do Interesse do Acionista proposta por Milton Friedman, doutrina essa, que afirma como o principal dever do executivo estar voltado apenas para os interesses da organização, inspirada no principio da mão invisível de Smith (2003, 88) em seu célebre axioma da mão invisível do mercado, propunha:

Assim, o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (self-interested), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade.

Contemporaneamente, praticamente, essa visão não encontra mais nenhuma receptividade no universo empresarial e, particularmente, nas instituições de ensino superior, seja pelas exigências e cobranças do Ministério da Educação e Cultura (MEC),

seja por simples benemerência, a realidade é que, na era da cidadania, as universidades assumiram o papel de educar os destinos da comunidade.

6. Considerações Finais

As ações de responsabilidade social como estratégia corporativa pressupõe uma atuação eficaz das Instituições de Ensino Superior em duas dimensões: a gestão da responsabilidade social interna e a gestão da responsabilidade externa.

A responsabilidade social interna focaliza o público interno da instituição – professores, funcionários em ações de voluntariado e o público externo – alunos e comunidade.

A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde esteja situada, ou seja, ações de interesse social contemplam a sociedade em geral.

Assim, quando uma empresa atua em ambas as dimensões, adquire o status de "empresa-cidadã".

Com base nas considerações de Benbasat, Goldstein e Mead (1987) sobre as características de um estudo de caso, a pesquisa buscou contemplar os elementos do fenômeno observado em seu ambiente natural, por meio do emprego da técnica da entrevista junto aos gestores, cuja temática foi analisada com profundidade, por intermédio de questões abertas para que os entrevistados pudessem expressar livremente seus pontos de vista. Em nenhum momento, foram utilizadas formas de controle e manipulação. A pesquisa esteve voltada para esclarecer o como e o porquê das ações de responsabilidade social (sua origem, aplicabilidade e abrangência), por isso, não foram especificadas antecipadamente pelos pesquisadores, o corpo de variáveis dependentes e independentes.

Acredito que, a principal contribuição desse estudo, além de realizar uma análise comparativa entre algumas das mais recentes publicações acadêmicas sobre a temática responsabilidade social, buscou identificar, também, a percepção dos gestores das instituições de ensino superior ao assumir determinado posicionamento estratégico.

Assim, contrariamente a Doutrina do Interesse do Acionista, a Doutrina da Responsabilidade Social, tende a predominar na sociedade globalizada e os conceitos de cidadania repercutem como ações de legitimidade social presente nas instituições de ensino, sejam essas, entendidas como atos de benemerência e/ou ações de marketing.

Entretanto, a proposta do presente artigo esteve restrita à uma pesquisa empírica sobre duas instituições de ensino superior da Grande São Paulo. Por essa limitação, em decorrência de sua relevância estratégica, torna-se necessário desenvolver maiores estudos sobre a fusão entre a Propaganda Institucional e as estratégias de desenvolvimento, manutenção e sustentação das atividades de responsabilidade social em um maior número de instituições de ensino superior, visto que essas temáticas tendem a se constituir, cada vez mais, em elemento estratégico imprescindível da cultura organizacional das universidades.

7. Referências Bibliográficas

- ARBEX, Carla (2009) (coordenadora). *Responsabilidade social das empresas. A Contribuição das Universidades*. São Paulo, Editora PEIROPOLIS.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.
- BAZANINI, Roberto (2010). *Filosofia e Evolução das Idéias Sociais. Visão Crítica das Ideologias no Mundo dos Negócios*. São Paulo, Plêiade.

- BENBASAT, I., DK GOLDSTEIN e MEAD, M. (1987) A estratégia de pesquisa em Estudos de Caso de Sistemas de Informação", *MIS Quarterly* (11:3) pp 369-386.
- BOWEN, Howard (1953). Responsibilities of the Businessman, New York: Harper and. Row,
- CARNEGIE, Andrews (1899). *O Evangelho da Riqueza*. Houghton Mifflin Companhia, 1899.
- COSTA Stella Regina Reis da Costa; CARVALHO Sonia Maria da Silva. A Responsabilidade Social Universitária assumindo a posição central na rede de relacionamentos estabelecida entre as diferentes instâncias sociais. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável* Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.
- DESCARTES, Réne (1986). *Discurso sobre o Método*. São Paulo, Hemus.
- DUARTE, Gleuso Damasceno (1985). *Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos?* Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- FRANCESCHETTO DE MENEZES, Viviane (2010). *A Concepção e a Gestão da Responsabilidade Social: um Estudo da Realidade das Instituições de Ensino Superior Gaúchas Premiadas com o Prêmio de Responsabilidade Social* (Iniciação Científica) . Rio Grande do Sul, PUC.
- GALBRAITH, John Kenneth (1980). *A Era da Incerteza: História das Idéias Econômicas e Suas Consequências*. São Paulo, Pioneira.
- GRACIOSO, Francisco (1995). *Propaganda Institucional; Nova Arma Estratégica da Empresa*. São Paulo, Editora Atlas.
- HAGE, Sonia Maria Silva (2011). *Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas na Extensão Universitária: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino superior*. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro, UFRJ
- INSTITUTO ETHOS. Disponível em www.ethos.org.br.
- LOWE, Janet. *O que diz Jack Welch*. Lisboa, Ed. 70, 2009.
- NUNES, Gilson (2003) *Gestão Estratégica da Marca: A Marca cria 2010. Valor Econômico para a Empresa*". São Paulo: *Revista FAE BUSINESS*, nº 7, nov. 2003.
- SHELDON, (1986). *La filosofía del management*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- SILVA PEREIRA, Raquel (2003) Responsabilidade Social na Universidade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, Vol. 2, No 1 (2003)
- SMITH Adam; ROURKE, Paul (1983). *A Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro, Zahar,
- VAZ, Gil Nuno (1995). *Marketing Institucional*. São Paulo, Pioneira,