

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO SCRICTO SENSU EM DESENVOLVIMENTO**

**2005-2007**

**CÁTIA RAQUEL FELDEN**

**AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIJUÍ COM OS  
SEUS AGENTES INTERNOS E EXTERNOS.**

**IJUÍ (RS)**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *SCRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO**

**CÁTIA RAQUEL FELDEN**

**AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIJUI COM OS  
SEUS AGENTES INTERNOS E EXTERNOS.**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado em Desenvolvimento, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul UNIJUI/RS, da área de concentração Desenvolvimento, Gestão e Organizações, sob orientação do Prof. Dr. Martinho Luis Kelm.

**ORIENTADOR: MARTINHO LUIS KELM, DR.**

**IJUI (RS), 2007**

**UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**

**Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento**

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIJUÍ COM OS  
SEUS AGENTES INTERNOS E EXTERNOS.**

elaborada por

**CÁTIA RAQUEL FELDEN**

como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Martinho Luis Kelm (UNIJUI/RS): \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Patrícia de Almeida Ashley (UFSJ/MG): \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Telmo Rudi Frantz (UNIJUI/RS): \_\_\_\_\_

Ijuí (RS), de Junho de 2007.

## **AGRADECIMENTO**

*Gostaria de expressar meu carinho a todas àquelas pessoas que, no decorrer desta caminhada, me apoiaram, incentivaram e acreditaram na validade deste esforço e na possibilidade de um sonho tornar-se realidade, em especial:*

*A minha família, que compreendeu a minha ausência, fonte de incentivo e amor, nunca tiveram dúvidas de que com esforço, dedicação e determinação eu poderia alcançar este objetivo.*

*Ao professor Martinho Luis Kelm. Pelo seu conhecimento, pela sua determinação e pelo seu profissionalismo na condução deste trabalho. Por tudo isso, bem mais que um orientador, uma referência profissional a ser seguida.*

*Ao professor Ivo Ney Kuhn. Orientador do estágio de docência, pela oportunidade de aprendizado que tive nesse período.*

*A UNIJUI, instituição escolhida para aprofundar meus conhecimentos e para a realização da pesquisa. Aos professores pelo conhecimento dividido. Ao corpo técnico administrativo, pela atenção recebida. Aos participantes da pesquisa, pelo tempo dispensado e pelas informações fornecidas.*

*Aos colegas, pelo laço de amizade construído. Aos demais amigos, pelo incentivo.*

*A todos que, de alguma forma, cooperaram e torceram por mim.*

*Muito obrigada !*

*Dedico este trabalho com todo carinho, aos meus pais Adyr e Clair Felden, base sustentadora dos meus sonhos. As minhas irmãs, Nádia e Rúbia, verdadeiras amigas. Ao meu noivo, Fábio M. Wachholz, que sempre esteve ao meu lado, nos momentos de alegria e nos momentos difíceis desta caminhada, sempre incentivando e acreditando nas minhas escolhas.*

*Amo vocês!*

*A teoria não expressará, não traduzirá, não aplicará uma prática; ela é uma prática.*  
*Michel Foucault*

## RESUMO

FELDEN, Cátia Raquel. **Avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI com os seus agentes internos e externos**. 2007. Dissertação do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, Rio Grande do Sul.

O presente estudo teve como temática “Avaliação dos níveis de responsabilidade social da UNIJUI com os seus agentes internos e externos”. Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da sistematização de um modelo, que teve como sustentação epistemológica o modelo conceitual Multidimensional Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN), de Ashley (2005). O modelo considera as organizações como uma rede de relacionamento, dentro de um contexto de “espaço e tempo”. Integram o modelo três níveis de responsabilidade social, chamados de “desafios éticos” de Enderle e Tavis (1998): NÍVEL 1 – requisitos éticos mínimos; NÍVEL 2 – obrigações consideradas além do NÍVEL ético mínimo; NÍVEL 3: aspirações a ideais éticos. Para a consecução dos objetivos os procedimentos metodológicos envolveram uma revisão bibliográfica e documental; um estudo de caso com base em entrevista semi-estruturada com os “agentes internos e externos”. O estudo revelou que existe uma frágil relação de interdependência entre os NÍVEIS de responsabilidade social na UNIJUI com os seus “agentes internos e externos”. Em relação aos “agentes internos”, a UNIJUI atende parcialmente o NÍVEL 1, plenamente o NÍVEL 2 e o NÍVEL 3 não foi atendido. No que refere-se aos “agentes externos”, a UNIJUI atende parcialmente o NÍVEL 1, plenamente o NÍVEL 2 e parcialmente o NÍVEL 3. A pesquisa revelou que a UNIJUI não evolui de um NÍVEL de responsabilidade social ao outro de forma homogênea. O que influencia esta evolução é a dimensão “espaço e tempo”, representada principalmente pelo contexto histórico, social, econômico, legal e cultural. O estudo sugere que para a avaliação da responsabilidade social da IES, o SINAES considere o cumprimento das exigências legais da Instituição com os seus *stakeholders*. Os “agentes internos e externos” da UNIJUI acreditam que a responsabilidade social deve estar presente no pré-lucro da organização, e o seu conceito envolve um grupo maior de *stakeholders* do que o conceito do SINAES. Outra contribuição que este estudo oferece ao conceito de responsabilidade social, é que não se pode falar em organizações socialmente responsáveis sem que haja o cumprimento do NÍVEL 1 – requisitos éticos mínimos, presente no modelo MRMRSN.

**Palavras Chaves:** Responsabilidade Social, Universidade, *Stakeholders*, Avaliação Institucional, SINAES.

## ABSTRACT

FELDEN, Cátia Raquel. **Evaluation the Unijui's social responsibility LEVELS with its internal and external agents.** 2007. Dissertation of under development *Stricto Sensu* Post - graduation Program. Rio Grande do Sul State Regional Northwestern University, Ijuí, Rio Grande do Sul.

This study investigated “ The Unijui's social responsibility LEVELS of with its internal and external agents. This analysis was evaluated from a model systematization that had as epistemological basis the multidimensional relational and multidirectional conceptual model for the business social responsibility (MRMRSN), from Ashley (2005) the Enderle e Tavis (1998). It considers the organizations as a relationship network within a space and time context. Three LEVELS of social responsibility called the “ethical challenges”, integrate the model: LEVEL 1 minimum ethical requirements; LEVEL 2 obligations considered beyond the minimum ethical LEVEL; LEVEL 3: aspirations to ethical ideals. In order to achieve the goal, the methodological procedures involved a bibliographic and documental review; a case study based on a semi – structured interview with the internal and external agents. The study revealed that a weak interdependent relation exists between the Unijui's social responsibility LEVELS with its internal and external agents. Related to the internal agents, Unijui reaches partially LEVEL 1, completely LEVEL 2 and LEVEL 3 wasn't reached. When talking about the external agents Unijui reaches partially LEVEL 1, totally LEVEL 2 and partially LEVEL 3. The research revealed that Unijui didn't evolve from one social responsibility LEVEL to another in a homogenous way. What influences this historical evolution is the space and time dimension represented mainly by the social, economical, legal, and cultural historical context. The study suggests that for the IES social economical evaluation, the SINAES considers the accomplishment of the institution legal exigencies with its stakeholders. The Unijui internal and external agents believe that the social responsibility must be in the institution pre – profit, and its concept involves a bigger group of stakeholders than the SINAES concept. Other contribution that this study offers to the social responsibility concept is that isn't possible to talk about organizations socially responsible without obeying the LEVEL 1 - minimum ethical requirements present in the MRMRSN model.

**Key words:** Social responsibility, University, *Stakeholders*, Institutional Evaluation, SINAES.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Objetivo principal .....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
<b>1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 TEORIA DOS STAKEHOLDERS .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</b>	<b>30</b>
2.2.1 Contexto histórico e evolutivo da responsabilidade social.....	31
2.2.2 Conceitos contemporâneos de responsabilidade social empresarial .....	36
2.2.2 Os tipos de abordagem da responsabilidade social corporativa .....	38
2.2.3 O desenvolvimento moral organizacional .....	40
2.2.5 Modelo de desafios éticos de Enderle e Tavis.....	43
2.2.6 A evolução da gestão antropocêntrica à gestão ecocêntrica.....	47

2.2.7 Modelo conceitual multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios ( MRMRSN) .....	49
2.2.7.1 Apresentação do modelo MRMRSN .....	50
a) Análise da dimensão de relações “ políticos-sociais” .....	51
Fonte: Ashley (2005, p.116).....	52
b) Dimensão das relações econômicas objeto e meio do negócio, ou relações “core business” (negócio central).....	53
c) Dimensão das relações de “produção e distribuição interna” .....	54
d) Dimensão de tempo e espaço .....	55
d) Dimensão de “tempo e espaço” .....	55
e) Vetor comunicação e conhecimento atravessando as relações negócio-sociedade.....	56
<b>2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>62</b>
2.3.1 Organizações vistas como fenômeno cultural .....	63
2.3.2 O poder nas organizações .....	65
<b>2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA À GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....</b>	<b>67</b>
2.4.1 As universidades comunitárias gaúchas .....	67
<b>2.5. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - SINAES .....</b>	<b>72</b>
<b>2.6 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>77</b>
2.6.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social .....	78
2.6.2 SA 8000 .....	79
2.6.3 ISEA - AA 1000 .....	81
2.6.4 NBR 16001 .....	82
2.6.5 ISO 26000.....	83
2.6.6 O projeto Sigma.....	87
2.6.7 LEI Nº 11.440.....	88
2.6.8 Responsabilidade social corporativa Bovespa.....	89
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>90</b>
<b>3.1 O MÉTODO CIENTÍFICO .....</b>	<b>90</b>
<b>3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA .....</b>	<b>91</b>
<b>3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>93</b>
<b>3.4 DESENHO DA PESQUISA .....</b>	<b>95</b>

<b>3.5 ESPECIFICAÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....</b>	<b>100</b>
3.5.1 População e amostra .....	101
3.5.1.1 População .....	101
<b>3.6 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>109</b>
<b>3.6.1 MODELO PARA ANÁLISE DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NUMA IES.....</b>	<b>111</b>
3.6.1.1 Dimensão “agentes internos” .....	114
3.6.1.2 Dimensão dos “agentes externos” .....	118
3.6.1.3 Espaço e Tempo .....	120
<b>4- ANÁLISE DO NÍVEL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIJUI.....</b>	<b>122</b>
<b>4.1 AGENTES INTERNOS “FUNCIONÁRIOS” .....</b>	<b>122</b>
4.1.1 Dinâmica do plano de carreira docente .....	123
4.1.1.1 Processo seletivo e progressão funcional do corpo docente.....	124
4.1.1.2 Regime de trabalho e remuneração .....	125
4.1.1.3 Afastamento de professores.....	126
4.1.1.4 Aposentadoria.....	127
4.1.2 Dinâmica do plano de carreira do corpo técnico .....	127
4.1.2.1 Processo seletivo e progressão na carreira .....	128
4.1.2.2 Regime de trabalho e remuneração .....	129
4.1.2.3 Afastamento.....	129
4.1.2.4 Qualificação “stricto-sensu” do corpo técnico.....	130
4.1.2.5 Aposentadoria.....	131
4.1.3 Dinâmicas de qualificação.....	131
4.1.4 Dinâmicas de saúde e segurança com os funcionários .....	133
4.1.5 Análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os funcionários.....	134
4.2. Público interno “financiadores” .....	145
4.2.1 Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos financiadores.....	151
<b>4.3 PÚBLICO INTERNOS “GESTORES” .....</b>	<b>156</b>
4.3.1 Gestão Estratégica .....	157
4.3.2 Processo decisório na UNIJUI.....	165
4.3.3 Avaliação de desempenho da UNIJUI.....	167
4.3.3.1 Desempenho social, ambiental e econômico.....	168

4.3.4	Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos gestores .....	171
<b>4.4</b>	<b>AGENTES EXTERNOS.....</b>	<b>174</b>
4.4.1	Formação de parcerias .....	176
4.4.1.2	Museu Antropológico Diretor Pestana .....	176
4.4.1.3	Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional .....	177
4.4.2	Projetos de inclusão social.....	180
4.4.2.1	Parceria com instituição financeira.....	181
4.4.2.2	Economia solidária .....	183
4.4.3	Pesquisa e extensão .....	186
4.4.3.1	Pesquisa .....	186
4.4.3.2	Extensão .....	187
4.4.4	Gestão ambiental .....	191
4.4.5	Diálogo com a sociedade.....	194
4.4.6	Análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUÍ com “ agentes externos”	197
<b>4.5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>205</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>209</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>228</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>246</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os níveis de desafios éticos. ....	46
Figura 2: Dimensão das relações político-sociais.....	52
Figura 3: Dimensão das relações econômicas objeto e meio do negócio.....	54
Figura 4: Dimensão das relações de produção e distribuição “internas”. ....	55
Figura 5: Dimensão de tempo e espaço .....	56
Figura 6: Vetor comunicação e conhecimento atravessando as relações negócio/sociedade.....	58
Figura 7: Os três níveis de desafios éticos do modelo MRMRSN. ....	59
Figura 8: Desenho da pesquisa .....	96
Figura 9: Localização e abrangência da UNIJUÍ.....	102
Figura 10: Dimensão dos agentes internos .....	117
Figura 11: Modelo de avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social em uma IES.....	120
Figura 12:Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos “agentes internos” .....	144
Figura 13: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos agentes financiadores .....	154
Figura 14:Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos gestores.....	173
Figura 15 Investimento em ações sociais .....	174
Figura 16: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos agentes externo.....	204
Figura 17: Análise dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI. ....	205

## LISTA DE ABREVIATURAS

AABB	Associação Atlética Banco do Brasil
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRUC	Associação Brasileira das Universidades Comunitárias
BS	Balço Social
BSI	<i>British Standards Institute</i>
CDI	Certificado de Depósito Internbancário
CEC	Comitê de Extensão e Cultura
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COGEST	Conselho de Gestão
COMUNG	Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONSU	Conselho Universitário
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
CPAs	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DCE	Diretório Central dos Estudantes
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio Econômico
EES	Estudos de Economia Solidária
ENAD	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FAFI	Fundação de Filosofia Ciências e Letras de Ijuí
FEEVALE	Federação de Insino Superior do Vale do Rio dos Sinos
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIDENE	Fundação de Integração Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IES	Instituição de Ensino Superior

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPD	Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional
ISEA	<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i>
ISO	<i>International Standardization Organisation</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MADP	Museu Antropológico Augusto Pestana
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MRMRSN	Multidimensional Relacional e Multidirecional para Responsabilidade Social nos Negócios.
NBC T	Norma Brasileira de Contabilidade
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONGs	Organizações não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAIUNG	Programa de Avaliação das Universidades Gaúchas (comunitárias)
PAPI	Programa de Apoio à População Indígena
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRONINC	Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SAG	<i>Strategic Advisory Group</i>
SAI	<i>Social Accountability International</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
SIGMA	<i>Sustainability Integrated Guidelines for Management</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINTEEP	Sindicato dos Trabalhadores em Estabelecimento de Ensino Privado
SINPRO	Sindicato dos Professores
SIS	Instituto Sueco de Normatização
UCPEL	Universidade Católica de Pelotas
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UNICRUZ	Universidade de Cruz Alta
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
UNIVATES	Universidade do Vale do Taquari
UPF	Universidade de Passo Fundo
URCAMP	Universidade Regional da Campanha
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de atuações sociais.....	37
Quadro 2: Responsabilidade social corporativa: vetores para análise.....	39
Quadro 3: Desenvolvimento moral organizacional.....	41
Quadro 4: Nível de desenvolvimento moral.....	42
Quadro 5: Gestão Tradicional e Gestão Ecocêntrica.....	48
Quadro 6: Dimensões do SINAES.....	73
Quadro 7: Agentes da pesquisa .....	98
Quadro 8: Investimento em Recursos Humanos .....	132
Quadro 9: Indicadores de segurança e higiene no trabalho .....	134
Quadro 10: Comparativo de aplicação de rendimentos.....	147
Quadro 11: Avaliação das Condições de Ensino.....	161

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as relações empresariais vêm sofrendo grande influência do processo de globalização, o que propicia o aumento da competitividade. As empresas estão se conscientizando que, para competir, devem não só inovar em seus produtos ou serviços, mas desenvolver uma política de relacionamento e ética na condução dos seus atos entre os seus *stakeholders*.

Este estudo foi desenvolvido dentro do contexto organizacional de uma universidade comunitária, o caso da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). Além de ser caracterizada como uma universidade comunitária e regional, a UNIJUÍ contribui para o desenvolvimento da região, pois qualifica recursos humanos e investe continuamente em projetos de pesquisas e programas de extensão.

Muito se tem discutido sobre a responsabilidade social das empresas nos últimos tempos; trata-se de um tema recente, polêmico e dinâmico. A responsabilidade social nasceu no ambiente público, mas vêm ampliando sua aplicação para o contexto empresarial e com o surgimento do SINAES, implantado no Brasil em 2004, as discussões sobre o tema Responsabilidade Social, estenderam-se às Instituições de Ensino Superior. A partir do surgimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) as IES, públicas e privadas, passam a contar com um marco regulatório para a avaliação institucional. O SINAES possui dez dimensões, e uma delas avalia responsabilidade social na gestão universitária.

Em termos conceituais a responsabilidade social, para alguns autores, é reduzida à geração de lucros, outros englobam as ações filantrópicas, e o mais recente defende a idéia de responsabilidade social corporativa entre os agentes da cadeia produtiva.

Na versão da filantropia empresarial, esta possui caráter assistencialista e em curto prazo. Nesta situação o ato filantrópico é importante, porém não garante que a empresa não esteja poluindo o meio-ambiente, sonegando impostos ou fazendo uso de trabalho escravo, para mencionar alguns exemplos. A responsabilidade social corporativa é motivada por princípios éticos que integram a cultura da empresa e regem todas as suas ações ao longo da sua cadeia produtiva.

Para que esse novo conceito de responsabilidade social corporativa não se reduza apenas a uma visão instrumentalizada, que busque apenas o desenvolvimento de uma imagem de empresa socialmente responsável, este estudo propõe que haja um equilíbrio e atenção na relação das IES com os seus “agentes internos e externos”. Este equilíbrio na relação irá possibilitar que as organizações possuam substância em suas ações sociais. Responsabilidade social com substância significa ter um discurso socialmente responsável, que seja condizente com a postura e as ações da organização.

No contexto brasileiro do ensino superior, a união declarada do conceito de responsabilidade social com as universidades é um tema recente, que ganhou maior destaque a partir do ano de 2004 com o desenvolvimento do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para a autora desta pesquisa, a universidade do século XXI deverá corresponder à integração do conceito de responsabilidade social entre os grupos de *stakeholders* da sua cadeia produtiva, de modo a propiciar que este relacionamento não seja considerado uma competência distintiva, mas uma competência qualificadora da ação empresarial.

A presente pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, Contextualização do Estudo, define a temática adotada, o problema investigado e os objetivos a serem alcançados. Nesse capítulo também se justifica a relevância da realização desta pesquisa.

O segundo capítulo, Fundamentação Teórica, faz uma revisão dos principais estudos sobre a temática desta pesquisa, a Teoria dos *Stakeholders*, conceito histórico e evolutivo da responsabilidade social, as abordagens da responsabilidade social. O desenvolvimento moral

organizacional, os níveis de desafios éticos relacionais e a evolução da gestão antropocêntrica para a econcêntrica dão suporte teórico ao Modelo Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN). Nesse capítulo também é apresentado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), juntamente com alguns modelos de avaliação da Responsabilidade Social que estão se destacando no mundo empresarial e acadêmico.

O capítulo três, Metodologia, apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste estudo. Destaca-se o método científico, abordagem da pesquisa, classificação da pesquisa, desenho da pesquisa, especificação da amostra e coleta de dados, coleta, análise e interpretação dos dados e sistematização de um modelo para análise da responsabilidade social numa universidade comunitária.

O estudo de caso é apresentado no capítulo quatro. Esse capítulo compreende a aplicação do modelo sistematizado entre os “agentes internos e externos” da UNIJUI. A dimensão dos “agentes internos” é formada pelos funcionários, financiadores e gestores. A dimensão dos “agentes externos” é formada pela comunidade na qual a Universidade está inserida. Neste capítulo são classificados os níveis de responsabilidade social que a UNIJUI desenvolve com o seu público, interno e externo, e as considerações finais do estudo.

No quinto e último capítulo é apresentada a conclusão com as contribuições teóricas e práticas e suas limitações. Para finalizar indica-se possíveis pesquisas que poderão ser realizadas a partir desta.

## **1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

A contextualização do estudo, desenvolvida na seqüência, compreende a exposição do tema abordado na pesquisa, apresentação do problema, definição dos objetivos geral e específico e a exposição das razões teóricas e práticas que justificam a importância da realização da mesma.

### **1.1 Tema**

O tema de estudo está circunscrito pela percepção dos diversos “agentes internos e externos” que substanciam a responsabilidade social na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Os “agentes internos” são constituídos pelos funcionários, gestores e financiadores. A maneira como a UNIJUÍ relaciona-se com a sociedade será analisada na dimensão que representa o “agente externo”. A análise dos NÍVEIS de responsabilidade social entre os “agentes internos e externos” está condicionada à contextualização do “espaço e tempo” na qual a universidade está inserida. Além da dimensão “espaço e tempo”, os resultados deste tema são delimitados pelos objetivos propostos.

## 1.2 Formulação do problema de pesquisa

As organizações precisam crescer e desenvolver-se num ambiente que a cada dia torna-se mais complexo, decorrente, entre outros fatores, das mutações oriundas do mercado globalizado. A busca da legitimidade aos olhos da sociedade vem tornando-se cada vez mais um diferencial competitivo e, diante disto, torna-se imprescindível uma avaliação dos conceitos e procedimentos inerentes às ações de responsabilidade social.

Um dos caminhos para a organização conseguir obter essa legitimidade diante da sociedade é adotar condutas responsáveis e ferramentas de gestão que auxiliem a transformar a organização em uma entidade socialmente responsável. É importante que estas ferramentas de gestão social não se transformem em meros procedimentos burocráticos, o que seria uma regressão à administração científica, quando se buscava apenas o aperfeiçoamento de regras e estruturas internas da organização (PASSADOR *et al* 2005).

Para que não ocorra essa instrumentalização, este estudo adota a abordagem “pré-lucro” de responsabilidade social. Na abordagem instrumental a empresa incorpora a responsabilidade social no “pós-lucro”, ou seja, a primeira preocupação dos gestores deveria ser a geração de lucro, para, num segundo momento, “pós-lucro”, preocupar-se com a responsabilidade social da organização. Já a abordagem “pré-lucro”, entende que os valores socialmente corretos devem estar presente em toda a cadeia produtiva da organização, garantindo que a empresa cumpra com as suas responsabilidades antes da maximização dos seus lucros.

As duas abordagens anteriormente descritas, “pós e pré-lucro”, possuem críticos e defensores. Para Friedmann (1970), a responsabilidade social de uma empresa está na maximização dos seus lucros. Para Melo Neto e Froes (2001) a responsabilidade social vai além de ações filantrópicas; a empresa deverá firmar um compromisso com a sociedade como sendo uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. Para Schommer (2000), a forma como uma empresa olha

e dedica o seu tempo e recursos para o desenvolvimento de atividades sociais, está relacionada com os seus valores. Para Ashley (2005) o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade é expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável de um determinado grupo social e região. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2005).

Para Mendonça e Gonçalves (2002), existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais; outras parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica, mas que não corresponde, na verdade, aos valores e prática na organização.

Esta pesquisa pressupõe que existem organizações que desenvolvem ações de responsabilidade social apenas para manter uma imagem e criar uma vantagem competitiva. Existem, porém, organizações que praticam a responsabilidade social porque suas ações socialmente corretas são o reflexo dos valores internalizados na sua cultura, como exemplo pode-se elencar: valorização da participação dos seus *stakeholders* na definição de suas políticas, gestão ambiental e a busca de formação de parcerias que promovam o desenvolvimento da sociedade. Exemplo dessas organizações são as universidades com caráter comunitário, que possuem como orientação para a sua gestão as seguintes características:

Precisam de uma gestão democrática onde haja uma rotatividade administrativa, conduzida por professores e não por grupos burocratas especializados [...] precisam da participação da comunidade organizada (sindicatos, associações, entidades culturais, instituições públicas e privadas) que possa refletir sobre seus programas e seus problemas (construir orçamentos programas com a comunidade, prestar contas de suas atividades à mesma). Precisam ter um canal aberto de relações com a realidade próxima e fazer assessorias aos setores da sociedade, quer sejam como uma espécie de pesquisa ou como aplicação de conhecimentos (FRANTZ, 2004).

O Estado do Rio Grande do Sul possui uma cultura e uma identidade própria, enraizada na sua tradição. Nesse cenário gaúcho nasceram as universidades comunitárias. Neste Estado há um número significativo de universidades que integram o Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG.

As universidades comunitárias nascem no espaço em que há ausência do poder público, contendo novas forças e novos significados sociais que as diferenciam das demais universidades. Em reação a ausência do Estado no ensino, para Frantz (2004, p. 15), nasceu uma proposta criativa: “A reação pelo caminho da criatividade organizada é, certamente, umas das manifestações mais fortes e concretas de parte dos cidadãos, do rompimento da cultura e da noção tradicional de um Estado paternalista e não democrático”.

No contexto organizacional das universidades comunitárias, existe uma valorização pelo fortalecimento entre os laços de relacionamento entre os seus agentes econômicos e a sociedade, para que as deficiências no setor educacional, oriundas da ausência do Estado, sejam superadas. A compreensão de Ashley (2005), sobre a responsabilidade social, qualifica as organizações como redes de relacionamento e, deste modo, indica que a responsabilidade social nas práticas de negócio requer o compartilhamento de responsabilidades entre agentes econômicos. Com base neste entendimento Ashley (2005), elaborou um modelo Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social (MRMRSN), com o objetivo de compreender e avaliar o modo como as organizações se relacionam com os seus *stakeholders*.

O modelo MRMRSN expressa que a moralidade corporativa está presente nas normas sociais que a organização incorpora, na governança das relações de parcerias entre os seus agentes de produção, nas suas relações com a sociedade e demais relações de parcerias. Tal moralidade corporativa é avaliada mediante os desafios éticos propostos por Enderle e Tavis (1998), os quais indicam até que ponto entende-se que a empresa é ou deva ser socialmente responsável.

A pesquisa destaca a importância de se diferenciar ações que visam apenas promover a imagem de organização socialmente responsável, sem substância alguma. O conceito de responsabilidade social com substância decorre do equilíbrio ético entre os diversos “agentes

internos e externos” de uma organização, de modo a garantir uma harmonia da responsabilidade social entre esses agentes.

Neste contexto nasceu a necessidade de se avaliar o NÍVEL da responsabilidade social das universidades comunitárias, por compreender que elas são agentes de desenvolvimento regional, por estarem inseridas dentro de um contexto comunitário que privilegia a interação entre a universidade, a sua comunidade e os seus “agentes internos”. Nesse sentido nasceu a seguinte questão de pesquisa a ser esclarecida:

*Qual o NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os seus agentes internos e externos?*

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

Este trabalho de pesquisa requer a definição de seus objetivos, geral e específico, para a sua condução e execução. Para Roesch (1999), a formulação dos objetivos leva o pesquisador do projeto a perceber as etapas contidas em seu trabalho, ou seja, orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto.

#### **1.3.1 Objetivo principal**

Este estudo teve como objetivo principal avaliar os NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI, analisado e desenvolvido a partir do referencial teórico adotado.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Sistematização de um modelo para análise de responsabilidade social no contexto organizacional de uma universidade;
- Instrumentalização e aplicação do modelo para avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUÍ com os seus “agentes internos e externos”;
- Avaliação do NÍVEL da responsabilidade social da UNIJUÍ entre os seus “agentes internos e externos”.

### 1.4 Relevância da pesquisa

Os estudos sobre responsabilidade social no Brasil estão no início e ainda existem muitas dicotomias a respeito do conceito de responsabilidade social. Para algumas pessoas, esse conceito restringe-se apenas a ações de natureza filantrópica e de curto prazo, para outros possui um potencial de transformação qualitativa da sociedade.

A responsabilidade social não deve ser derivada de um excedente, isto é, a empresa cumpriu seu objetivo de gerar lucro, gerou mais do que o esperado e aí vai pensar em responsabilidade social. No Brasil, ainda se entende, e se confunde, a responsabilidade social empresarial com o investimento que a empresa faz na comunidade por meio de atitudes filantrópicas. Para Grajew (2005), esse tipo de ação é altamente louvável e importante, mas afirma que cada vez mais é preciso destacar o novo conceito da “responsabilidade social”, o conceito que engloba a sociedade e os *stakeholders* envolvidos no processo da organização.

Nesse contexto, este estudo visa, primeiramente, esclarecer as diferenças entre filantropia e responsabilidade social corporativa. As práticas de responsabilidade social ganham a cada dia mais destaque na mídia, portanto é muito importante que o conceito de responsabilidade social não seja reduzido à idéia de filantropia empresarial. O ato filantrópico é louvável, no entanto ele não garante que as organizações estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando os direitos dos seus *stakeholders*.

Para Enderle e Tavis (1998), as empresas estão expostas a variáveis que são incontroláveis por elas, e é na maneira como as empresas encaram estas circunstâncias que a sua identidade ética acaba transparecendo para a sociedade. Assim, o modelo proposto por Enderle e Tavis (1998) responde à questão de como mensurar o NÍVEL de ética e responsabilidade social nos negócios das empresas. Eles desenvolveram um modelo que compreende três NÍVEIS de desafios éticos, que visam avaliar o grau de equilíbrio ético entre as dimensões sociais, econômicas e sociais.

Em segundo lugar, esta pesquisa, retrata o interesse em avaliar o NÍVEL ético da responsabilidade social, entre os agentes que compõem as dimensões de relações internas e externas, de uma universidade comunitária, localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a UNIJUÍ. Esse interesse surgiu por dois motivos.

O primeiro motivo ocorreu pelo interesse da pesquisadora em estudar uma organização que promova o desenvolvimento regional, característica que configura a linha de pesquisa central do curso de Mestrado frequentado pela autora, pois como relata Frantz (2001, p. 75) “A universidade regional representa o escopo do projeto histórico, iniciado em 1957, com a finalidade de intervir no processo de desenvolvimento da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul”.

O segundo motivo ocorreu pela percepção da autora diante de várias ferramentas de gestão e da veiculação na mídia de matérias que tratam a responsabilidade social como um “bom negócio”, sem considerar a substância ou os alicerces que estão fundamentando as ações de responsabilidade social. Este estudo entende que a responsabilidade social de uma organização não deve ser reduzida apenas ao cumprimento das Leis, embora não se possa falar em responsabilidade social sem cumpri-las.

Por último, mas não menos importante, esta pesquisa visa contribuir para o conhecimento científico, ao analisar a responsabilidade social de uma universidade comunitária em suas dimensões de relações internas e externas. A primeira dimensão inclui os “agentes internos” da universidade, funcionários, gestores e financiadores, e qual o NÍVEL de responsabilidade social que a universidade mantém com esses agentes. A segunda dimensão analisa a relação de responsabilidade social que a universidade desenvolve na sociedade que está inserida, visto que os prolegômenos que conferem o grau de universidade comunitária, conforme retrata o referencial teórico, pressupõem que haja uma forte interação entre o binômio universidade-comunidade.

O SINAES é composto por dez dimensões avaliativas, dentre elas, a terceira dimensão discorre sobre a responsabilidade social das universidades. A tentativa desta pesquisa é a sistematização do modelo MRMRSN em duas dimensões dentro do contexto universitário, no intuito de contribuir com o conceito de responsabilidade social do SINAES. Esse modelo de análise da responsabilidade social da UNIJUÍ com os seus os seus “agentes internos e externos”, objetiva contribuir para a pesquisa científica e acadêmica, na medida em que perpassa questões teóricas e procura avançar em questões práticas.

A realização desta pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento da literatura acadêmica sobre os estudos da responsabilidade social e, conseqüentemente, contribuir para que a universidade em estudo consiga avaliar o NÍVEL ético entre as suas ações de responsabilidade social. Este estudo, além de buscar atingir os objetivos propostos, visa estimular a pesquisa sobre a responsabilidade social no contexto universitário.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo compreende a revisão bibliográfica da pesquisa e apresenta os principais aspectos conceituais que fundamentam o estudo. A fundamentação teórica parte dos estudos iniciais sobre responsabilidade social, tratando da evolução do seu conceito no mundo organizacional. Em seguida desenvolve-se um estudo que visa sustentar a abordagem substantiva, presente no modelo MRMRSN.

De acordo com o modelo MRMRSN, para ser sustentável a responsabilidade social deverá estar presente na cultura da organização. Nesse sentido apresenta-se no referencial teórico uma discussão sobre cultura e poder nas organizações.

No que se refere à Instituição objeto do estudo, esta integra o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), deste modo, discute-se neste referencial sua estrutura e seu contexto histórico.

Na seqüência, aborda-se a responsabilidade social aplicada à gestão universitária, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), sua estrutura legal e suas diretrizes. As discussões sobre responsabilidade social nasceram na esfera pública, se desenvolveu na área empresarial, e após 2002 (SINAES), estendeu-se para as Instituições de Ensino Superior.

Atualmente existem alguns modelos de avaliação das práticas de responsabilidade social, os quais por meio de ferramentas de gestão social, buscam avaliar se a empresa está ou não de

acordo com os padrões estabelecidos nas regras. Ao finalizar este capítulo, apresenta-se algumas normas de responsabilidade social, e sugere-se que a elas sejam incorporados os desafios éticos presentes no modelo MRMRSN.

## 2.1 Teoria dos stakeholders

As organizações passaram por um processo de metamorfose desde a segunda metade do século XX. A visão tradicional de Administração, em que o lucro é o único objetivo, ganhou novas abordagens, entre elas a teoria dos *stakeholders*. A abordagem que tem como foco os *stakeholders*, defende como principal objetivo estratégico da empresa sua permanência no mercado competitivo a longo prazo, e para atingir este objetivo a sua estratégia deverá estar alinhada com os interesses dos seus *stakeholders*.

Os *stakeholders* são constituídos por grupos ou pessoas que influenciam ou são influenciados pela atividade da organização. Freeman (1991) define *stakeholders* como grupos ou indivíduos que é afetado ou que afete o alcance dos objetivos das organizações.

De acordo com uma pesquisa realizada por Freeman *et al* (1991), o uso do termo *stakeholder* surgiu nos anos 60, num trabalho pioneiro no *Stanford Research Institute*. Esses estudos diagnosticaram que os gerentes precisavam entender os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, instituições financeiras e a sociedade, para, em seguida, desenvolver propostas de estratégias de negócios.

No entendimento de Bowditch e Buono (1997), a teoria dos *stakeholders* sugere que a organização esteja a serviço de uma sociedade maior. Essa nova abordagem reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente, o que inclui uma variedade mais ampla de grupos que não eram tradicionalmente definidos como parte do interesse imediato da organização. Esse novo grupo é chamado de interessados, ou *stakeholders*. Para

Bowditch e Buono (1997), o grupo de *stakeholder* de uma empresa vai além dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Para os autores, um interessado é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais. Neste sentido, grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos e a imprensa, também são interessados na organização. Ressalta-se que os acionistas continuam a ocupar um lugar de destaque, mas seus interesses específicos devem ser definidos no contexto mais amplo do interesse público.

Para Stoner e Freeman (1985) pode-se classificar os *stakeholders* como sendo de origem interna e externa. Os membros do ambiente externo são representados pelos fornecedores, clientes, credores e órgãos públicos. Os proprietários e funcionários representam os membros internos. Os autores complementam que essas partes interessadas desejam coisas diferentes e, por isso, julgam a empresa por critérios diferentes e, muitas vezes, conflitantes.

Todos os *stakeholders* de uma organização deveriam possuir um interesse em comum: a longevidade da organização. A teoria dos *stakeholders* estabelece uma nova relação das empresas com os seus diversos públicos; um alinhamento de interesses mútuos. Por isso, essa teoria introduz este capítulo, por entender-se que ela dá aporte para o conceito de responsabilidade social corporativa.

## **2.2 Introdução ao conceito de responsabilidade social**

A difusão dos ideais de responsabilidade social corporativa no meio acadêmico e no mundo dos negócios, traz aos estudiosos do tema uma série de desafios epistemológicos que partem da necessidade da construção de um arcabouço histórico da evolução do estudo da temática “responsabilidade social”.

Para responder a estes desafios, elaborou-se um contexto histórico sobre a evolução das organizações no contexto econômico. O estudo partiu das idéias de Adam Smith (2003) sobre o liberalismo econômico e estendeu-se até o pensamento *keynesiano*, que pregava a intervenção do Estado na economia. Para os estudiosos, foi nesse momento de intervenção estatal na economia que as empresas voltaram-se para a temática da responsabilidade social. Os diversos níveis, conceitos e interpretações sobre responsabilidade social, também serão apresentados no decorrer desta pesquisa.

### **2.2.1 Contexto histórico e evolutivo da responsabilidade social**

A dinâmica imposta às organizações, oriundas de transformações decorrentes inicialmente do processo de industrialização e, num segundo momento, advindas da globalização, fez florescer diversos pensamentos sobre o tema que envolve a responsabilidade social da empresa. Alguns autores afirmam que a única responsabilidade de uma empresa é a geração de lucro, que propicie um retorno apenas aos acionistas. Outras correntes defendem a idéia de que as empresa fazem uso de recursos oriundos da sociedade, e por isto devem ter atitudes éticas e de responsabilidade social com todos os *stakeholders* que contribuem para a formação da sua riqueza. Para os pensadores da teoria sistêmica, as organizações vivem num mundo dinâmico, são um sistema aberto e devem interagir com os demais subsistemas (fornecedores, clientes, sociedade, meio ambiente, entre outros), na busca de um equilíbrio, de uma harmonia social.

Para o economista Adam Smith (2003), a harmonia social é alcançada quando cada indivíduo busca seus interesses particulares, ou seja, a maximização dos lucros; deste modo a sociedade será regida pelo princípio da “prudência”. Em seu pensamento econômico na obra “A riqueza das Nações”, Smith (2003), acredita que cada empresa individual está continuamente empenhada em maximizar o retorno sobre o investimento realizado. A busca do ser humano por este interesse próprio é governada pelo que ele chamou de “prudência”, noção que inclui o duplo

princípio de “razão” (habilidade de prever conseqüências e discernir vantagens) e “auto-comando” (prontidão em privar-se de oportunidades a curto prazo para obter benefícios mais substanciais a longo prazo).

Neste período o mundo estava presenciando a transição da economia agrícola para a industrial, com grandes transformações no processo produtivo, e autores como Adam Smith (2003), Malthus (1982), David Ricardo (1982), e Stuart Mill (2000), defendiam o liberalismo econômico e a propriedade privada. Os liberais defendiam o afastamento do Estado na economia e apoiavam a livre concorrência. Friedmann (1970), defende a idéia de que em uma economia em que predomina o livre mercado, as empresas possuem apenas uma responsabilidade social, que é a de usar os seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros permanecendo dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos e fraudes.

Com a evolução do processo produtivo o trabalho artesanal foi substituído pela produção em série. Neste período surgiu a administração científica, seus principais idealizadores foram Taylor (1995), Ford (1964) e Fayol (1954). Sobre este período no qual a administração científica buscava “*one Best way*”, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41) destacam que:

A administração científica tentou eliminar o “tempo ocioso” dos trabalhadores e substituir os métodos empíricos pela ciência, aumentando assim a eficiência de produção. Impôs métodos e procedimentos “científicos” para a organização e operação do trabalho, dos quais o mais importante foi o estudo de tempo e movimento, a fim de encontrar “o melhor método” de implementar uma tarefa. A “administração científica” foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. No entanto, não encarava as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como uma fonte de novos conhecimentos.

Na interpretação de Tenório (2005), a administração científica é a fiel representação da ideologia liberal no chão de fábrica. Em todos os processos havia o interesse pela maximização dos lucros e busca pela otimização da produção.

Ashley (2005) aponta que em 1919 a questão da ética, da responsabilidade social e da discricionariedade dos dirigentes de empresas abertas, veio a público com o julgamento do caso *Dodge versus Ford*, nos Estados Unidos, o qual tratava da competência de Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, para tomar decisões que contrariavam os interesses dos acionistas John e Horace Dodge. Henry Ford, em 1916, alegando objetivos sociais, decidiu não fazer parte da divisão dos dividendos, por que queria reinvesti-los na melhoria da capacidade produtiva, aumento dos salários e num fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros.

O resultado da Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, alegando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros objetivos.

Em 1953, o caso *A. P. Smith, Manufacturing Company versus Barlow*, retomou o debate público sobre responsabilidade social corporativa. Na ocasião, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey quanto à inserção da corporação na sociedade e suas respectivas responsabilidades, foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. Por determinação da Justiça, foi estabelecido que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASLHEY, 2005)

Nessa época o papel desempenhado pelo liberalismo econômico e pela administração científica era voltado apenas para o crescimento da produção e a acumulação de capital. Nesse sentido interpreta-se que o liberalismo econômico, além de não estimular as práticas das ações sociais, as condena, por entender que a caridade não contribui para o desenvolvimento da sociedade.

Na década de 50 do século XX, a responsabilidade social empresarial era estritamente econômica e entendida como a capacidade das empresas em gerar lucros, criar empregos, pagar os impostos e cumprir as obrigações legais.

Para Tenório (2005), o segundo período que teve grande influência no conceito de responsabilidade social, teve início depois que Roosevelt implementou o *New Deal*, em 1933,

como forma de superar a depressão econômica dos Estados Unidos, limitando as práticas liberais. Nesse momento a economia americana passava por um processo de crescimento e acumulação de capital. O pensamento keynesiano marca este período que se estende até 1970, defendendo a intervenção do Estado na economia.

Com o keynesianismo e sua política de intervenção do Estado na Economia, houve redução gradual das incertezas no mercado, o que gerou condições para as empresas investirem em tecnologia, acumularem capital e consolidarem o modelo de produção em massa. Além disso, a transição do modelo de produção resultou em mudanças nos valores da sociedade. Toffler (1995) demonstra que a sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso econômico; já a sociedade pós-industrial busca: o aumento da qualidade de vida; a valorização do ser humano; o respeito ao meio ambiente; a organização empresarial de múltiplos objetivos; e a valorização das ações sociais. Tanto das empresas quanto dos indivíduos (Tenório, 2005).

Nesse sentido, percebe-se a grande influência dos valores adquiridos pela sociedade pós-industrial no conceito contemporâneo de responsabilidade social empresarial.

O avanço tecnológico, para Galbraith (1982b), levou a mudanças significativas na economia e na forma das empresas se organizarem. Esta nova forma de administrar fez com que as empresas tivessem objetivos mais amplos e não se limitassem apenas à maximização dos lucros. As companhias amadurecidas necessitam de planejamento e investem em seus profissionais. Galbraith (1982b) enfatiza ainda que o conhecimento se tornou o principal fator de produção das companhias amadurecidas na sociedade pós-industrial.

Na análise de Tenório (2005), esta nova era da tecnologia em que as empresas mergulharam, fez com que o poder dos acionistas fosse reduzido, devido a grande necessidade de capital e de conhecimentos técnicos especializados. Diante deste novo contexto administrativo, os objetivos perseguidos pelas empresas não se restringem apenas aos objetivos dos acionistas e à continuidade da companhia; no longo prazo, passa a depender da capacidade da administração para atender aos anseios da sociedade e incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios.

Para Friedman (1970), as empresas têm uma única responsabilidade social, que é a de empregar seus recursos em atividades voltadas para a geração de lucro, desde que permaneçam dentro das regras estabelecida no jogo e que visem uma concorrência aberta e livre, sem logro ou fraude.

O conceito de Friedmann (1970) não é validado por Melo Neto e Fróes (2001). De acordo com os autores, o conceito de responsabilidade social vai além de ações filantrópicas. Para eles a empresa, para ser considerada socialmente responsável, precisa firmar um compromisso com a sociedade e a humanidade em geral, ou seja, é uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhes pertencem.

Sistematizando o raciocínio, Melo Neto e Fróes (2001) dizem que as organizações obtêm recursos da sociedade, os quais transforma em lucro; portanto é seu dever retribuir a esta sociedade, não apenas sob forma de produtos e serviços, mas por meio de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afetam a mesma.

Para Drucker (1994), a responsabilidade social torna-se importante quando a empresa já alcançou uma sustentabilidade financeira estável, ou seja, é uma organização bem sucedida, e aflora a necessidade de buscar um diferencial competitivo. Drucker (1994) salienta que a primeira preocupação dos gestores deveria ser a de fazer a empresa gerar lucro, para, num segundo momento, pós-lucro, olhar para a responsabilidade social sob o ponto de vista estratégico.

Já para Schommer (2000), a forma como uma empresa olha e dedica o seu tempo e recursos para o desenvolvimento de atividades sociais, está relacionada com os seus valores, como cultura e estratégias. A responsabilidade social deve estar presente em toda a relação de troca da organização, iniciando pela postura gerencial.

Nesse sentido percebe-se que a responsabilidade social nasce do ambiente público, com a queda do liberalismo, defendido por Smith (2003), após a implantação das políticas de intervenção do Estado na Economia, denominado período *keynesiano*. Durante o período *keynesiano* houve redução gradual das incertezas de mercado, cenário que favoreceu para que as empresas investissem em tecnologia e consolidassem o modelo de produção em massa. Foi nesse cenário de pleno desenvolvimento que a sociedade denominada pós-industrial surgiu. A sociedade pós-

industrial buscava um aumento da qualidade de vida, valorização do ser humano e respeito ao meio-ambiente, entre outras ações ligadas à valorização de ações sociais, valores estes muito distintos dos valores da sociedade industrial, que almejava apenas o sucesso econômico.

### **2.2.2 Conceitos contemporâneos de responsabilidade social empresarial**

A discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento, ganha cada vez mais destaque na atualidade, exigindo que as empresas assumam não só o papel de produtoras de bens e serviços, mas também o de responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores e da sociedade em geral. Não é mais possível "ser ético" na Europa e explorar mão-de-obra infantil na Índia. Ou, ainda, "ser ético" na América do Sul e participar de esquemas de corrupção em outros países do mundo. Segundo Ashley (2005), inúmeros autores vêm discutindo o conceito de responsabilidade social empresarial – RSE. Observa-se uma tendência clara para a sua operacionalização, por meio da elaboração de ferramentas analíticas e gerenciais que contribuam para o melhor desempenho do binômio empresa-sociedade.

Grajew (2005), presidente do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, afirma que cada vez mais precisamos enfatizar o novo conceito da “responsabilidade social” das empresas. No Brasil, ainda se entende e se confunde a responsabilidade social empresarial ou a cidadania empresarial com o investimento que a empresa faz na comunidade. Segundo Grajew (2005) é muito comum ouvir das organizações que elas são socialmente responsável porque apoiam determinado projeto ou porque fazem doações para a comunidade. Isto é altamente louvável e importante, mas o conceito de responsabilidade social das empresas, enquanto relacionamento das organizações com a sociedade, é muito mais amplo.

Para prosseguir o desenvolvimento deste estudo, se faz necessário o esclarecimento das três interpretações distintas de responsabilidade social empresarial. O quadro 01 foi elaborado

pela autora desta pesquisa para explicar estes três conceitos de atuações sociais advindos da sociedade pós-industrial: a filantropia empresarial, a cidadania empresarial e a responsabilidade social corporativa.

Quadro 1: Conceitos de atuações sociais.

<b>Filantropia Empresarial</b>	A filantropia empresarial pode ser conceituada como uma ação social, de natureza assistencialista, caridosa e temporária. O ato filantrópico praticado pela empresa, não garante que a mesma esteja trabalhando de acordo com a legislação trabalhista e fiscal, ou respeitando o meio ambiente
<b>Cidadania empresarial</b>	O termo cidadania empresarial é utilizado para designar o envolvimento da empresa em programas sociais, incentivo ao trabalho voluntário, compartilhamento de seus conhecimentos gerenciais, de desenvolvimento de parcerias com fundações e associações e de apoio a projetos sociais
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>	A definição de responsabilidade social corporativa, é o conceito que engloba toda a cadeia produtiva da empresa, designa atenção tanto ao seu público interno, quanto para os agentes externos, ou seja a sociedade. Mas deve englobar também a prática do diálogo e da gestão que resultem num relacionamento transparente das empresas com os demais públicos como: empregados, consumidores, clientes, fornecedores, governos e sociedade.

Fonte: Elaboração da autora da pesquisa

Para Neto (2006) o paradigma da responsabilidade social ainda não está traduzido em uma ferramenta de gestão. Se alguém pedir: “quero que minha empresa, amanhã, se transforme em um exemplo de gestão com responsabilidade social; o que devo fazer?” Não existe um manual para isso, nem um modelo. Há ações, de acordo com o perfil ou interesse das organizações complexas, do local onde elas estão instaladas, dos problemas enfrentados pela comunidade na qual está inserida.

Em termos de legislação, não há até o momento leis específicas sobre responsabilidade social no Brasil. Como o tema é bastante amplo, haveria uma certa dificuldade para elaborá-la. Além disso, diversos autores concordam que a postura socialmente responsável não deve ser uma obrigação legal da empresa, mas uma atitude que deve fluir de forma voluntária. É necessário convencer as empresas de que os esforços, as ações, as iniciativas, devem começar de dentro para fora. O primeiro exemplo deve ser dado dentro de casa, observa Neto (2006).

### 2.2.2 Os tipos de abordagem da responsabilidade social corporativa

Para saber se as empresas não desenvolvem ações sociais apenas com o intuito de melhorar a sua reputação, Ashley (2005) propõem que se analise em que medida a organização incorpora a responsabilidade social (instrumental ou normativa). Outro fator relevante nesta análise, é saber em qual momento a empresa adota a responsabilidade social (pré-lucro ou pós-lucro).

A visão de Friedmann (1970) sobre responsabilidade social, adota uma visão instrumental sobre o tema, pois considera que a empresa socialmente responsável é aquela que responde às expectativas de seus acionistas, e seu foco é a maximização dos lucros para atender às expectativas de apenas um grupo de *stakeholder*, no caso os acionistas. Friedmann (1970) fundamenta o seu conceito baseando-se no direito de propriedade, ou seja, os acionistas não têm o dever de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, de acordo com os limites da lei. O mesmo autor argumenta que a função institucional está em outras instituições sem fins lucrativos, como governo, igrejas, sindicatos.

Kreitlon (2004) explica que se deve ter em mente que um ato, para ser qualificado como “ético”, pressupõe a existência de um sujeito livre (dispõe de liberdade de escolha), consciente (capaz de deliberações) e responsável (determinante para a ocorrência do ato). Kreitlon (2004) menciona que a maioria dos autores que compartilham deste ponto de vista, concordam que o ato corporativo não pode ser reduzido ao ato individual, visto ser a empresa uma coletividade que transcende a soma dos sujeitos que a compõem. Para Ashley (2005) o universo não gira em torno da empresa, nem ela merece status central ou especial .

Impulsionado por debates e questionamentos, o conceito de ética e responsabilidade social vem amadurecendo, e fez surgir o conceito de “responsabilidade social corporativa”. Ashley (2005) explica que a responsabilidade social possui duas abordagens, que analisam em qual momento a organização incorpora as práticas de responsabilidade social, “pré-lucro” ou “pós-lucro”.

Na primeira abordagem - pós-lucro - há uma necessidade da corporação de realizar lucros para sobreviver. Nesta visão a relação da empresa com os seus *stakeholders* respeita estritamente o que a lei exige. Para os seguidores desta linha, considera-se como *stakeholders* os proprietários, investidores, agentes financeiros, clientes e empregados.

Já a responsabilidade social corporativa, que segue a abordagem pré-lucro, faz com que as corporações cumpram suas responsabilidades sociais e morais antes da maximização dos seus lucros. Existe uma preocupação para que os valores e as atitudes positivas adotada pela empresa sejam internalizados. O conceito de *stakeholder* aqui vai além da abordagem pós-lucro, esta visão inclui o ambiente externo, como: vizinhança, comunidade, meio ambiente e agências governamentais.

A responsabilidade social corporativa, que adota o conceito de pré-lucro, destaca a necessidade de uma efetiva rede de negócios que incorpore o conceito da responsabilidade social em todas as suas transações com os seus *stakeholders*.

#### Quadro 2: Responsabilidade social corporativa: vetores para análise.

<b>Responsabilidade Social Corporativa: vetores para análise conceitual da literatura contemporânea</b>
<p>Incorporação da responsabilidade em que medida?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagens normativas ⇒ <i>Must do</i></li> <li>• Abordagens instrumentais ⇒ <i>Shoul do</i></li> </ul>
<p>Incorporação da responsabilidade em que momento?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagem pré-lucro</li> <li>• Abordagem pós-lucro</li> </ul>
<p>Qual a política de responsabilidade social corporativa diante dos públicos (<i>stakeholders</i>) da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acionistas e investidores; agentes financeiros; pessoas físicas e jurídicas contratadas para trabalhar pela empresa; concorrentes; parceiros privados, estatais e não governamentais; cadeia de compradores/ consumidores (diretos e indiretos); cadeia de fornecedores ( diretos e indiretos); ambiente local, regional e mundial; a comunidade local; governo federal, estadual e municipal; gerações futuras de stakeholders.</li> </ul>

Fonte: Ashley ( 2005, p.52)

O conceito defendido neste estudo é o da responsabilidade social corporativa normativa e pré-lucro, pois as universidades deverão buscar um alinhamento entre os seus interesses e os dos seus *stakeholders*. Este alinhamento de interesses não deverá ocorrer de forma hierárquica, mas de forma cíclica e deve estar presente em seus objetivos e no modo de realizar o seu projeto institucional. Para Ashley (2005, p. 52), a abordagem normativa propicia uma “descentralização do debate quanto à responsabilidade social dos negócios, voltando-se para uma visão das redes de relacionamentos entre *stakeholders*”.

### **2.2.3 O desenvolvimento moral organizacional**

A visão de Logsdon e Yuthas (1997), propõem um modelo que integre estágios de desenvolvimento moral das organizações, performance social corporativa e orientação da organização para seus *stakeholders*. Para Logsdon e Yuthas (1997) o estágio de desenvolvimento moral das organizações estaria relacionado ao estágio de desenvolvimento moral e características pessoais de seus dirigentes, além das forças ambientais de expectativas sociais, normas da indústria e comunidade local de negócios, leis e regulamentação.

O modelo de desenvolvimento moral organizacional desenvolvido por Logsdon e Yuthas (1997), integra os estágios de desenvolvimento moral da organização, desempenho social corporativo e orientação da organização para os públicos com os quais atua. Para os autores, o estágio de desenvolvimento moral das organizações está relacionado ao estágio de desenvolvimento moral e características pessoais de seus dirigentes, adicionando as forças ambientais de expectativas sociais, normas da indústria e comunidade local de negócios, leis e regulamentações, conforme ilustra o quadro número 3.

Quadro 3: Desenvolvimento moral organizacional.



Fonte: Logsdon; Yuthas, (1997, p.1219).

O modelo de desenvolvimento moral das organizações, desenvolvido por Logsdon e Yuthas (1997), para Ashley (2005, p. 54) enfatiza “o papel da direção das organizações na criação de processos que propiciem a prática de desempenho social corporativo, como a formulação de estratégias, a distribuição de recursos e poder, a socialização dos empregados e os sistemas de recompensa”.

O quadro número nº 4, ilustra os três níveis de desenvolvimento moral organizacional propostos por Logsdon e Yuthas (1997) .

Quadro 4: Nível de desenvolvimento moral.

<b>Nível de Desenvolvimento Moral</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Orientação para os <i>stakeholders</i></b>	<b>Critério de processo decisório</b>
<b>Pré-convencional</b>	Engrandecimento de si próprio sem considerar os outros.	Orientação apenas para si próprio.	Cálculo quanto a prazer/dor.
<b>Convencional</b>	Obrigações negativas para com os outros.	Conceito estrito de mercado, como a lei exige.	Expectativas dos parceiros de trabalho e controle social.
<b>Pós-Convencional</b>	Obrigações positivas	Relações com uma larga faixa de <i>stakeholders</i>	Princípios éticos universais

Fonte: Logsdon; Yuthas, (1997, p.1217).

O foco da abordagem pré-convencional do desenvolvimento moral organizacional focaliza somente o próprio indivíduo, e considera os demais como meio para o benefício e o prazer de si próprio.

A abordagem convencional enfatiza as obrigações negativas para com os outros, prevalecendo sempre os limites externos à organização. Deste modo as relações com os *stakeholders*, como proprietários, investidores e agentes financeiros, clientes e empregados, também devem enquadrar-se dentro dos requisitos exigidos pela Lei.

A essência da abordagem pós-convencional volta-se para as obrigações positivas, busca internalizar o respeito pelos outros com o dever de promover o bem-estar. As conexões da abordagem pós-convencional envolvem uma faixa bem maior de *stakeholders*, abrangendo, além das relações estritas de mercado (da abordagem convencional), as externas ao ambiente de mercado, como vizinhança, comunidade, grupos ambientalistas e agências governamentais. O controle social que varia de um ambiente para o outro, é substituído por princípios éticos universais.

O modelo desenvolvido por Logsdon e Yuthas (1997), demonstra que as orientações das práticas de responsabilidade social estão diretamente relacionadas ao nível de desenvolvimento moral das organizações.

Para Enderle e Tavis (1998) a responsabilidade social está relacionada ao modo como a organização vê o seu papel social em relação à sociedade. A responsabilidade social deverá buscar um equilíbrio entre as dimensões sociais, econômicas e ambientais, de forma cíclica.

### **2.2.5 Modelo de desafios éticos de Enderle e Tavis**

O debate científico internacional é pautado pela hipótese de que o crescimento econômico só prejudicaria o meio-ambiente até um determinado patamar de riqueza aferida pela renda *per capita*. A partir dele, a tendência seria inversa, fazendo com que o crescimento passasse a melhorar a qualidade ambiental. Para Veiga (2005) este raciocínio é idêntico ao velho princípio sobre a necessidade de primeiro fazer o bolo crescer para depois distribuí-lo melhor.

Para Sachs (2002) a abordagem fundamental na harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos, primeiro chamada de ecodesenvolvimento e depois de desenvolvimento sustentável, não se alterou substancialmente nos vinte anos que separam as conferências de Estocolmo e do Rio. No que refere-se às dimensões ecológicas e ambientais, os objetivos de sustentabilidade formam um verdadeiro tripé: 1) preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis ; 2)limitação do uso de recursos não renováveis ; 3) respeito e realce para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais. O conceito de sustentabilidade que esta pesquisa aderiu foi o de Sachs (2002), que em seu discurso afirma que a sustentabilidade ambiental é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual, e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras.

Para avaliar o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais Enderle e Tavis (1998) desenvolveram o conceito de organização baseado na noção de responsabilidade e equilíbrio destas três dimensões. As empresas possuem a função de produzir riquezas, são entidades legais, formadas por gestores de negócios, atores sociais que representam a soma de

todos os indivíduos da organização. As organizações possuem a sua própria identidade e missão, e as suas decisões são norteadas pela cultura presente nessa identidade.

As organizações tomam decisões complexas, e este processo de tomadas de decisão é tarefa desempenhada por seus atores sociais. Como tal, o gestor tem um certo conjunto de restrições no processo de tomadas de decisão; estas restrições são decorrentes da cultura da empresa, das crenças, costumes e princípios dos seus fundadores.

O dinâmico mundo dos negócios expõe as organizações a uma variedade de circunstâncias incontroláveis; deste modo precisam ser flexíveis e adaptar-se aos novos cenários. A maneira como a organização enfrenta estes novos cenários, reflete a sua identidade e a sua cultura (a firma como ator moralmente responsável).

O papel de uma organização pode ser visto como puramente econômico, ficando a responsabilidade da empresa limitada na visão de Friedmann (1970). Um mapa ajuda a identificar locais de um país, mas não tem o poder de mostrar a realidade econômica e social deste país. O mapeamento da responsabilidade corporativa de uma organização identifica os níveis da sua responsabilidade. O ponto central dos estudos de Enderle e Tavis (1998) não é a descrição detalhada das várias responsabilidades que a organização possui, mas sim a distinção de três estados diferentes de responsabilidade social.

Segundo os autores, a sociedade é dividida em dimensões como: econômica, social e ambiental. Na realidade as várias dimensões, ao mesmo tempo em que são interconectadas, também possuem uma autonomia. Elas se sobrepõem até um certo ponto e, são embutidas dentro do sistema organizacional; isto significa que nenhuma dimensão pode ser completamente instrumentalizada a favor de outra (ENDERLE; TAVIS, 1998). Os autores explicam que assumir responsabilidade ambiental ou sociocultural, não pode ser visto apenas como um meio para conduzir a resultados econômicos de maior proporcionalidade, pois a realidade social interfere no ambiente corporativo.

Conseqüentemente, de acordo com Enderle e Tavis (1998), o conceito de organização deveria refletir o equilíbrio entre as três dimensões. Além da dimensão social, a organização defronta-se com numerosos desafios econômicos, políticos, sociocultural e ambientais. Não existe como separar as organizações dessas dimensões, pois elas são afetadas por estas

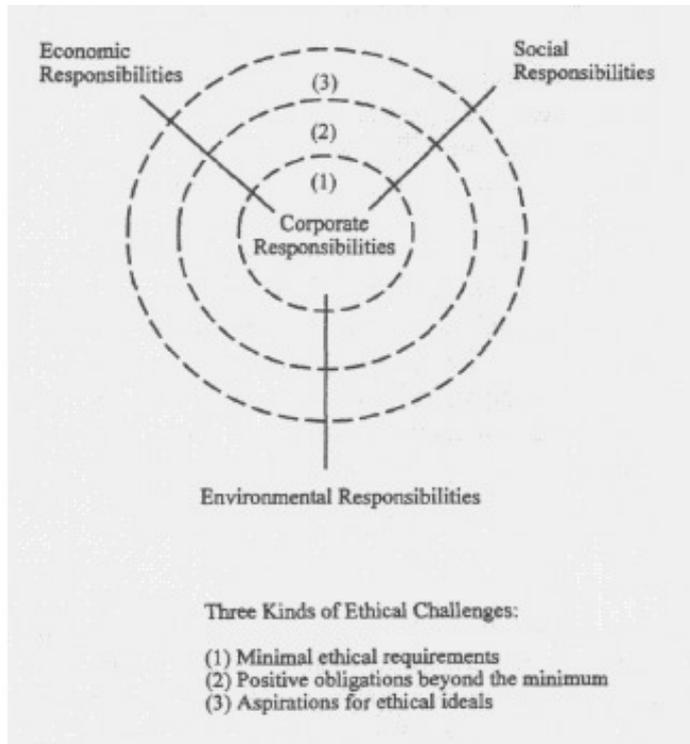
dimensões, e o inverso é verdadeiro. Deste modo, Enderle e Tavis (1998) afirmam que não existe como as organizações preocuparem-se apenas com a dimensão econômica, pois são atores morais. Não deveria haver uma hierarquia nestas dimensões, mas um inter-relacionamento circular destas várias responsabilidades, para exemplificar os autores propõe que juntamente com os relatórios financeiros as organizações publiquem também relatórios ambientais e sociais.

Antes de discutir mais concretamente a responsabilidade corporativa, se faz necessário uma clarificação do que representa o seu equilíbrio. A visão de um conceito equilibrado de responsabilidades corporativas inerentes nas organizações, a qual Enderle e Tavis (1998) defendem, difere das várias existentes. Enquanto as antigas abordagens possuíam os seus enfoques na postura eticamente responsável, e posteriormente concentravam-se nos grupos de pessoas que são afetadas pela conduta da corporação, ou seja, no foco da responsabilidade social escolhido pela organização, a visão defendida por Enderle e Tavis (1998) apresenta o conceito de responsabilidade corporativa equilibrado, sugere que haja um equilíbrio entre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, no qual nenhuma delas se sobreponha, ou destoe da outra.

Para poder avaliar este equilíbrio dinâmico das dimensões econômicas, sociais e ambientais, e Enderle e Tavis (1998) desenvolveram três desafios éticos, conforme ilustra a figura número 01.

- NÍVEL 1: requisitos éticos mínimos – para a empresa enquadrar-se neste nível deverá cumprir todas as suas obrigações legais, ou seja, cumprir a Lei vigente no seu país.
- NÍVEL 2: obrigações consideradas além do nível ético mínimo - neste nível, além de cumprir a Lei, a empresa deverá atender às expectativas atuais da sociedade.
- NÍVEL 3: aspirações para ideais éticos – além de cumprir a Lei e atender às expectativas esperadas pela sociedade, a empresa, para enquadrar-se no terceiro nível, deverá atender às aspirações de ideais éticos além das exigências legais e que superem as expectativas da sociedade.

Figura 1: Os níveis de desafios éticos.



Fonte: Enderle; Tavis (1998, p.1135).

De acordo com o modelo de Enderle e Tavis (1998), o conceito de responsabilidade social corporativa não pode ser reduzido a uma dimensão social da empresa. A responsabilidade social corporativa deve representar uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais, que não sejam vistas de forma hierárquica, mas de forma cíclica. A busca do equilíbrio ético entre as três dimensões propostas por estes autores está relacionada com a identidade e o ambiente de negócios em que a empresa está inserida.

Para que seja possível a implementação desse novo conceito de responsabilidade social, fundamentado no equilíbrio dinâmico das dimensões, faz-se necessário um novo conceito de empresa, que requer o abandono da visão tradicional. É necessária uma mudança na consciência

que evolua para uma gestão baseada em pressupostos ecocêntricos. A seguir apresenta-se os modelos de gestão antropocêntrica e ecocêntrica.

### **2.2.6 A evolução da gestão antropocêntrica à gestão ecocêntrica**

Para Ashley (2005), no momento em que a empresa incorpora a gestão ecocêntrica, os objetivos empresariais transcendem os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção e passa para uma forma de organização que concilie os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza. Transita assim do paradigma antropocêntrico, no qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele.

A abordagem tradicional de gestão, que busca a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa conforme Smith (2003), Friedmann (1970), Taylor (1995), tem o seu foco na mercantilização das relações sociais e do consumismo (visão capitalista), a livre concorrência como conduta essencial para as relações de produção e consumo e, ainda, a relação de apropriação da natureza pelo ser humano e antropocentrismo.

Para Shrivastava (1995) a abordagem ecocêntrica requer um novo modelo mental para o conceito de empresas. Este novo modelo requer uma descentralização das discussões quanto às relações de produção e consumo na sociedade, pois estas discussões devem considerar as relações existentes e recíprocas entre ser humano e natureza, sem limites temporais e espaciais.

Quadro 5: Gestão Tradicional e Gestão Ecocêntrica.

	<b>Gestão Tradicional</b>	<b>Gestão Ecocêntrica</b>
<b>Objetivos</b>	Crescimento econômico e lucros. Riqueza dos acionistas.	Sustentabilidade e qualidade de vida. Bem-estar do conjunto de <i>stakeholders</i> .
<b>Valores</b>	Antropocêntrico. Conhecimento racional e "pronto para uso". Valores patriarcais.	Biocêntrico ou ecocêntrico. Intuição e compreensão. Valores femininos pós-patriarcais.
<b>Produtos</b>	Desenhado para função, estilo e preço. Desperdício em embalagens.	Desenhado para o ambiente. Embalagens não agressivas ao ambiente.
<b>Sistema de produção</b>	Intensivo em energia e recursos. Eficiência técnica.	Baixo uso de energia e recursos. Eficiência ambiental.
<b>Organização</b>	Estrutura hierárquica. Processo decisório autoritário. Autoridade centralizada. Altos diferenciais de renda.	Estrutura não hierárquica. Processo decisório participativo. Autoridade descentralizada. Baixos diferenciais de renda.
<b>Ambiente</b>	Dominação sobre a natureza. Ambiente gerenciado como recurso. Poluição e refugo/ lixo são externalidades. Marketing age para o aumento do consumo.	Harmonia com natureza. Recursos entendidos como estritamente fínitos. Eliminação/ gestão de poluição e refugo/lixo. Marketing age para a educação do ato de consumo.
<b>Funções do negócio</b>	Finanças atuam para a maximização de lucros no curto prazo. Contabilidade dedica-se a custos convencionais. Gestão de recursos humanos trabalha para o aumento da produtividade do trabalho.	Finanças atuam para o crescimento sustentável de longo prazo. Contabilidade focaliza os custos ambientais. Gestão de recursos humanos dedica-se a tornar o trabalho significativo e o ambiente saudável para o trabalho.

Fonte: Shrivastava (1995, p. 131, tradução Ashley, 2005).

De acordo com Ashley (2000), percebe-se no modelo da gestão ecocêntrica proposta por Shrivastava (1995), uma descentralização da discussão em torno da corporação, há um direcionamento para uma visão de redes de relacionamento entre *stakeholders*. Neste sentido, as relações de troca passam a ser o foco de reflexão; defende-se a idéia de que as trocas não acontecem exclusivamente em aspectos econômicos, mas a estas trocas são adicionadas as relações de confiança, idéias e normas éticas.

Na atual realidade brasileira, muitas empresas e a mídia estão retratando a responsabilidade social como um diferencial competitivo a ser incorporado pelas empresas para obterem destaque diante do cenário empresarial altamente competitivo. Este modo de atuação acaba por instrumentalizar o conceito de responsabilidade social.

Pode-se comprovar esta visão instrumentalizada exemplificando com uma reportagem editada pela Revista Exame (Vassalo, 1998), “Fazer o bem compensa? Sim. E a recompensa pode ir além do sorriso do garoto ao lado”. Para que não haja uma proliferação desta visão instrumentalizada do conceito de responsabilidade social, Ashley (2005) acredita que o discurso e a prática das ações de responsabilidade social devem ser condizentes entre si, quando os agentes de decisão possuem valores consistentes com a responsabilidade social e agirem de acordo com eles.

O conceito de responsabilidade social baseada na abordagem normativa fez surgir um novo conceito de empresa, um novo modelo mental quanto às relações sociais, econômicas e políticas entre a corporação e a sociedade. Este novo modelo de empresa não reduz o conceito de responsabilidade social à racionalidade instrumental e assim valoriza a comunicação entre toda a rede de *stakeholders* e busca alinhar o discurso à prática.

Preocupada com a instrumentalização do contexto de “responsabilidade social corporativa”, Ashley (2005) desenvolveu um modelo para que seja possível analisar se o discurso das organizações, no que refere-se às práticas de responsabilidade social, está coerente com a prática.

### **2.2.7 Modelo conceitual multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios ( MRMRSN)**

A posição que cada empresa adota em relação à temática da responsabilidade social, é decorrente dos seus princípios e valores da cultura dominante na gestão da empresa e do perfil cultural e legal do contexto em que a empresa realiza suas operações de negócios; isto reflete-se na orientação estratégica para a responsabilidade social empresarial ( ASHLEY, 2005).

A orientação para as relações com o capital, é entendida como a maximização do lucro a partir do estrito cumprimento de suas obrigações definidas e regulamentadas em Lei, podendo ser classificada na visão clássica de Milton Friedmann (1970). Nessa orientação a responsabilidade social limita-se a atender aos interesses dos acionistas, atuando nos limites da Lei. O foco da orientação para as relações com os empregados, vê a responsabilidade social como forma de atrair e reter funcionários e demais diretrizes da norma SA 8000. A orientação da responsabilidade social com o foco nos fornecedores tem como base o comércio ético. A orientação da responsabilidade social está na prestação de contas, quando o seu foco é a divulgação de resultados de desempenho transparentes, por meio de indicadores ambientais, sociais e econômicos a exemplo da AA 1000. Já na orientação para a comunidade, o foco é a ação social empresarial, investimento social privado ou benevolência empresarial. A orientação para o ambiente natural tem como objetivo a ecoeficiência, integrando fatores como tecnologia, recursos, processos, pessoas e sistemas de gestão, como a ISO 14000 (ASHLEY, 2005).

O modelo multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos negócios (MRMRSN), auxilia a análise sobre a distinção entre para quem é feito o negócio, bem como quem afeta ou é afetado pelo negócio, o que é o negócio, quem faz o negócio e quando e onde é feito o negócio. O MRMRSN, desenvolvido por Ashley (2005), procura responder até que ponto e em que sentido a empresa pode ser considerada socialmente responsável, na medida em que incorpora na sua análise o modelo de três desafios éticos apresentados por Enderle e Tavis (1998).

O MRMRSN indica que há uma necessidade de congruência entre a orientação estratégica para a responsabilidade social e os processos e estrutura organizacionais presentes no cotidiano da empresa, conduzindo a uma coerência entre o discurso e as práticas de responsabilidade social.

### **2.2.7.1 Apresentação do modelo MRMRSN**

A seguir apresenta-se o modelo MRMRSN, proposto por Ashley (2005), e que irá estruturar a pesquisa desta dissertação. O modelo MRMRSN é composto por seis dimensões de análises: dimensão das relações político-sociais; dimensão das relações econômicas objeto e meio

do negócio, ou relação *core business*; dimensão das relações de produção e distribuição “internas”; dimensão tempo e espaço, vetor comunicação e conhecimento atravessando as relações negócios-sociedade.

Diante de um ambiente organizacional regido por incertezas, pela competitividade empresarial gerada pela dinâmica da era global, pela moderna sociedade em rede Castells, (2003), é introduzida por Ashley (2005) a sexta dimensão na operacionalização do modelo MRMRSN. Ashley (2005) propõe integrar o modelo de Enderle e Tavis (1998), e de Logsdon e Yuthas (1997), para os três níveis de desafios ético, a serem estabelecidos pelas empresas em suas normas sociais ou relacionais, a uma forma plural de relações de mercado, hierárquicos e multilaterais da empresa com seus *stakeholders*.

O modelo MRMRSN engloba os três níveis éticos, deste modo aplicáveis as suas diversas dimensões de relação negócio-sociedade. Para cada dimensão do modelo MRMRSN, a empresa poderá considerar como desafio ético: cumprir a lei; atender às expectativas atuais da sociedade no contexto em que insere a empresa; e propor-se a aspirar a ideais éticos, ainda não amplamente reconhecidos nas expectativas atuais de seu contexto social.

É necessário que se contextualize esses três níveis de desafios éticos nas relações negócio-sociedade em que a empresa opera. Nesse sentido, Ashley (2005, p. 122) argumenta que em virtude da dinâmica da comunicação, difusão do conhecimento e do contexto temporal e espacial “o que hoje e aqui pode ser classificado como nível dois de desafio ético, talvez passe a ser classificado como nível um no futuro, ou em outro contexto, assim como o que hoje e aqui é nível três de desafio ético, pode passar a ser nível dois no futuro ou em outro contexto. “

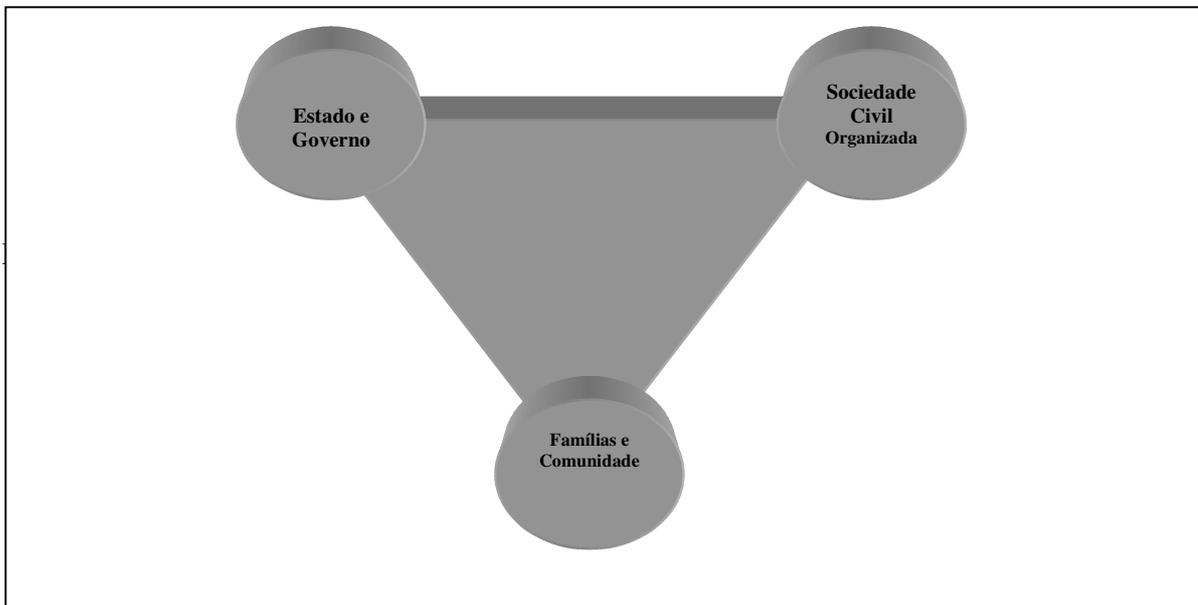
#### **a) Análise da dimensão de relações “ políticos-sociais”**

A análise da dimensão de relações político-sociais, revela *para quem é feito o negócio*, no sentido institucional da razão de existir o segundo setor - fins privados e recursos privados

com fins lucrativos -. O modelo contempla as instituições sociais e políticas que afetam ou são afetadas pela operação do negócio, positiva ou negativamente, quais sejam: as famílias e as comunidades; as organizações - fruto da mobilização da sociedade civil - fins públicos e recursos públicos ou privados sem fins lucrativos (fins assistenciais, fins religiosos, fins associativos, fins de defesa de diversos interesses); e as organizações do Estado - fins públicos e recursos públicos, na sua configuração jurídica específica, que, no caso brasileiro, pertence ao Poder Executivo, Legislativo e Judiciário e à Federação, Estados e Municípios.

Segundo a autora deste modelo, tais instituições, como atores sociais e políticos que são, configuram um conjunto de *stakeholders* que regulam e legitimam a criação, operação e término dos negócios, constituindo-se, assim, em um agrupamento de relações afins. Para tais relações, o modelo propõe a *Dimensão das Relações Político-Sociais*: Estado, famílias e comunidade e representa a legitimação da empresa por essas instituições e pela sociedade civil organizada.

Figura 2: Dimensão das relações político-sociais.



Fonte: Ashley (2005, p.116).

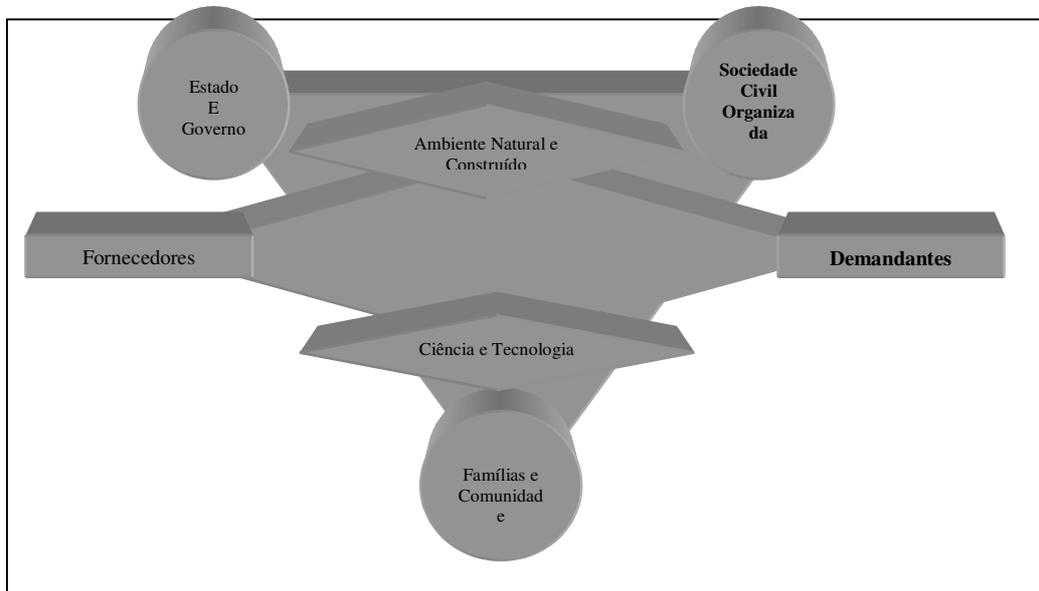
**b) Dimensão das relações econômicas objeto e meio do negócio, ou relações “core business” (negócio central)**

Para análise sobre o *que é o negócio*, o modelo MRMRSN, considera as relações com o conhecimento científico e tecnológico, tanto, por um lado, no apoio, investimento ou subsídio à geração desse conhecimento, quanto, por outro, nas formas de aplicar o conhecimento gerado pelo campo científico-tecnológico à operação do negócio. Num segundo momento, considera-se as relações do negócio com os ambientes natural e construído, os quais são diretamente afetados por meio da rede de *stakeholders* associados ao negócio, pelas escolhas ou decisões realizadas no que tange à operação do negócio.

Para Ashley (2005), necessariamente, na análise sobre o que é o negócio, deve-se incluir as relações com fornecedores de matéria-prima e produtos processados e, conseqüentemente, o impacto dessas escolhas de fornecedores sobre os seus respectivos fornecedores, conforme ilustrado na figura 3. Inserem-se nessa análise as relações com os demandantes intermediários e finais dos produtos gerados a partir da operação do negócio, incluindo-se aí tanto os bens quanto os serviços a eles associados.

Como resultado da análise sobre o que é o negócio, está presente, então, a *dimensão das Relações Econômicas Objeto e Meio do Negócio, ou Relações Core Business* – fornecedores; demandantes; ambientes natural e construído; e ciência e tecnologia [...]. Essa Dimensão representa, pois, as relações que definem o propósito social da organização e suas respectivas relações operacionais com fornecedores, demandantes, ciência e tecnologia e com os ambientes natural e construído impactados pela sua operação (ASHLEY, 2005, p. 117).

Figura 3: Dimensão das relações econômicas objeto e meio do negócio.

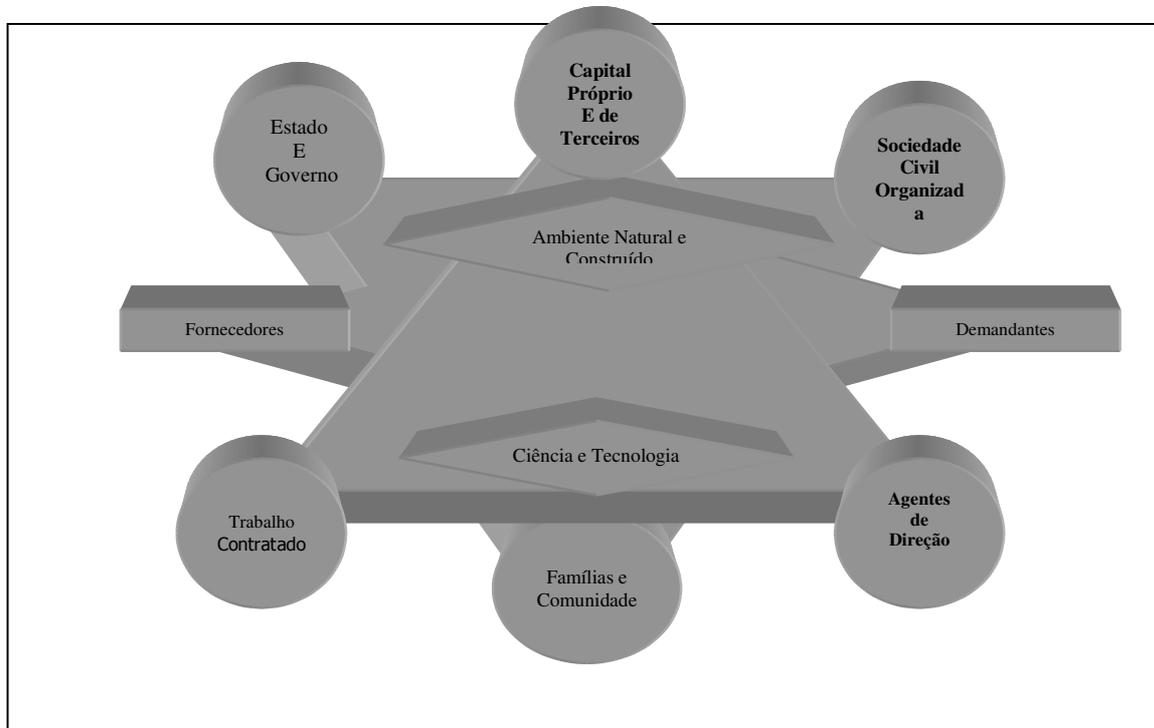


Fonte: Ashley (2005, p. 117).

### c) Dimensão das relações de “produção e distribuição interna”

Para a análise quanto a *quem faz o negócio*, o modelo MRMRSN parte do princípio de que são as relações entre capital proprietário e não-proprietário, trabalho contratado e agentes de direção, o núcleo básico para a organização de qualquer negócio no modo de produção capitalista. Assim, propõem-se a Dimensão das Relações de Produção e Distribuição “Internas” - capital próprio e de terceiros, trabalho contratado, e agentes de direção. “Essa dimensão representa o âmbito das escolhas quanto às relações de organização social para fins de produção de bens e serviços, reunindo trabalho contratado, agentes de direção e capital próprio e de terceiros, para, assim permitir a realização da missão da organização” (ASHLEY, 2005, p. 117).

Figura 4: Dimensão das relações de produção e distribuição “internas”.



Fonte: Ashley (2005, p.118).

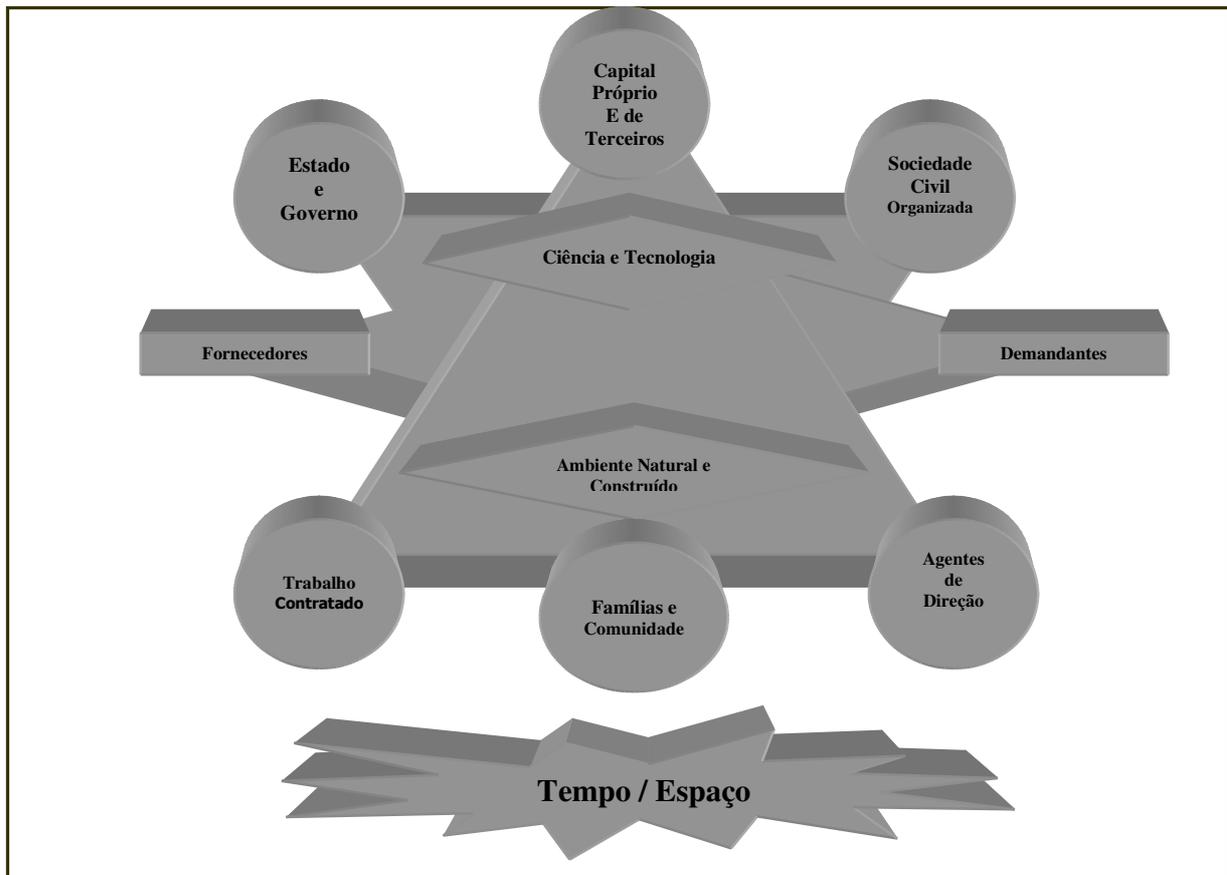
#### d) Dimensão de “tempo e espaço”

Essa dimensão considera que deve haver a conceituação da organização no momento histórico em que se insere. ”Nesse sentido, não caberia absolutizar determinada natureza ou qualidade de configuração de relações, tornando-se padrão para outros espaços e tempos ” (Ashley, 2005, p. 118). Nesse sentido a dimensão tempo e espaço considera que as demais dimensões presentes no modelo MRMRSN, modificam-se de acordo com o “espaço e tempo” em que são analisadas.

Ashley (2005), ressalta a necessidade de definir o escopo espacial nos estudos sobre responsabilidade social, pois a amplitude de considerações dos contextos operacionais está em constante mudança. Deve-se contextualizar se a discussão sobre o tema de responsabilidade social corporativa ocorre na dimensão local, nacional ou global. Nesse sentido, a Dimensão “tempo e espaço” oferece a necessária contextualização e inserção histórica das relações negócio-sociedade.

As organizações são expostas a várias ambientais. Para Enderle e Tavis (1998), é necessário que as organizações desenvolvam sua própria identidade, espelhada na sua missão. Da perspectiva ética, isto significa que independente das variáveis temporais e espaciais, a organização deverá manter inabalável esta identidade.

Figura 5: Dimensão de tempo e espaço .



Fonte: Ashlev (2005, p.119).

### e) Vetor “comunicação e conhecimento” atravessando as relações negócio-sociedade

Uma quinta dimensão integra o modelo MRMRSN. Trata-se do vetor “comunicação e conhecimento”. Ashley (2005) explica que as três dimensões das relações negócio-sociedade e sua contextualização na Dimensão Tempo e Espaço, estariam conectadas por um plasma de comunicação e conhecimento que permeia as trocas estabelecidas.

Conforme esse plasma se estende aos diversos nós dessa rede de relacionamentos, ou seja, gera comunicação, passa a gerar novos estágios de conhecimento na rede de *stakeholders* associada ao negócio e, conseqüentemente, novos estágios de consciência coletiva desses *stakeholders*, possibilitando condições para uma mudança de hierarquização dos valores morais compartilhados mutuamente, (ASHLEY, 2005, p. 120).

Para Ashley (2005), é preciso considerar que as diversas linguagens empresariais pelos diferentes atores sociais em um mesmo contexto, ou em diversos contextos, precisam ser reconhecidas e interpretadas para a efetivação do processo de comunicação e o intercâmbio de conhecimentos. Esse novo elemento do modelo MRMRSN, denominado Vetor Comunicação e Conhecimento, indica o veículo de maior impacto direto e positivo sobre a dinâmica das relações negócio-sociedade. A autora explica que o exercício de poder sobre esse vetor é determinante para o grau de aprendizagem coletiva sobre as expectativas quanto às relações negócio-sociedade.

Esse processo de aprendizagem coletiva estaria relacionado a um aumento do grau de conhecimento e reflexividade sobre o contexto que nos cerca, assim como do respectivo grau de consciência coletiva e de hierarquia de valores morais dessa coletividade. Nesse sentido, o Vetor Comunicação e Conhecimento indica a necessidade de reduzir a assimetria de informações no âmbito da rede de relações negócio-sociedade, gerando terreno para o estabelecimento de confiança entre as partes em um ambiente de incertezas e crescentes interconectividades (ASHLEY, 2005, p. 121).

Figura 6: Vetor comunicação e conhecimento atravessando as relações negócio/sociedade.



Fonte: Ashley (2005, p.121).

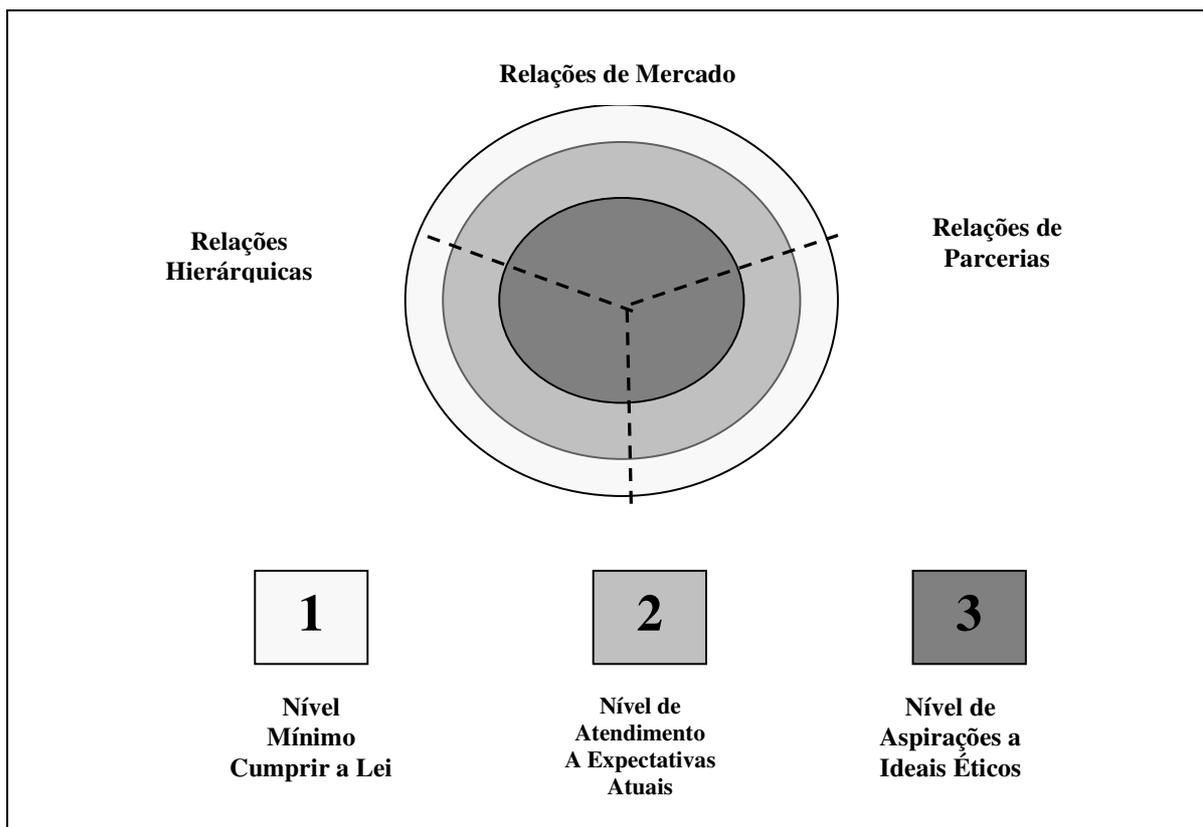
#### f) Os três níveis de desafios éticos do modelo MRMRSN

Para a operacionalização do modelo MRMRSN, Ashley (2005) propõe integrar o modelo de Enderle e Tavis (1998) e de Logsdon e Yuthas (1997) para os três níveis de desafios éticos, a serem estabelecidos pelas empresas em suas normas sociais ou relacionais, a uma forma plural de

relações de mercado, hierárquicas e multilaterais da empresa em suas normas sociais ou relacionais.

Os três desafios éticos são parte integrante do modelo MRMRSN, sendo aplicáveis as suas diversas dimensões de relações negócio-sociedade. Esses três níveis de desafios éticos precisam estar contextualizados nas relações negócio-sociedade em que a empresa opera. Nesse sentido, em virtude da dinâmica da comunicação e difusão do conhecimento, e do contexto temporal e espacial, o que hoje e aqui pode ser classificado como NÍVEL 2 de desafios éticos, talvez passe a ser NÍVEL 1 no futuro ou em outro contexto, assim como o que hoje e aqui é NÍVEL 2 no futuro ou em outro contexto espacial e temporal, pode ser classificado como NÍVEL 3.

Figura 7: Os três níveis de desafios éticos do modelo MRMRSN.



Fonte: Ashley (2005, p.123).

Para Ashley, quanto mais dimensões e quanto mais elementos dessas dimensões são incorporados ao conceito, mais ampla passa a ser a própria definição de responsabilidade social empresarial, mais profunda passa a ser a mudança nos negócios e mais radical passa a ser a transformação das relações negócio-sociedade.

A multidirecionalidade dos impactos das relações negócio-sociedade é expressa pela interpretação das diversas dimensões e pela sua contextualização na Dimensão Tempo e Espaço, a qual, para representar esse fator, tem o formato de várias pontas indicando as diversas possibilidades de amplitude e direção para a contextualização temporal e espacial. O modelo MRMRSN, propõe que não basta uma empresa querer ser socialmente responsável se não houver a co-responsabilidade dos seus parceiros fornecedores e demandantes dos seus produtos, do governo em suas políticas tributárias, públicas e macroeconômica, do sistema financeiro ao buscar investir a apoiar empresas socialmente responsáveis e, fundamentalmente, se a lógica ou racionalidade do mercado apenas entender que o sucesso de uma empresa é o montante de lucro dos seus acionistas, desconsiderando como esse lucro foi atingido (ASHLEY, 2005). A abordagem da responsabilidade social pré-lucro deve ser adotada pela organização e compartilhada com os seus *stakeholders*.

As relações comerciais precisam compartilhar as normas sociais em seus contratos, formais e informais, para que possam ser mantidas e multiplicadas e, portanto, são fundamentadas na hierarquia de valores morais do mercado e nos requisitos legais do contexto em que a empresa atua. Uma vez que tais contratos, formais ou informais, estão conectados a relações de compra e venda de bens de serviços, precisaria compartilhar condutas pró-responsabilidade social, ou seja, seria preciso construir mercados responsáveis em sua lógica de valoração do sucesso da atividade empresarial, de seleção e compra de produtos, seleção e compra de tecnologia de produção e concepção de produtos, bem como no apoio ao desenvolvimento de fornecedores de produtos socialmente responsáveis (ASHLEY, 2005).

Nesse contexto, o modelo MRMRSN propõe que a Dimensão *Core Business* seja considerada a mais impactante e multiplicadora para além da empresa; assim, busca-se mudar a lógica de mercado ao longo da rede de negócios, fornecedores e compradores.

Uma vez refletida e definida, segundo o modelo MRMRSN, a orientação estratégica para a responsabilidade social empresarial, restaria conhecer e avaliar como essa orientação é aplicada de fato pela empresa, ou seja, qual é a prática do discurso. Para isto o modelo MRMRSN propõe que haja uma política interna de implementação da orientação estratégica definida, por meio de equipe multidisciplinar e multidepartamental para rever a estrutura e os processos organizacionais: o desenho e concepção dos produtos e do processo de produção, o sistema de gestão ambiental, o sistema de remuneração, o processo decisório no campo estratégico, tático e operacional, a política de comunicação e governança das relações negócio-sociedade, a estratégia de marketing, o sistema de auditoria interna, a política de compras e desenvolvimento de fornecedores, a política de orçamento empresarial e de administração financeira e prestação de contas.

Diversas abordagens encontradas na revisão da literatura para o conceito de responsabilidade social empresarial podem ser identificadas no modelo conceitual MRMRSN. Em outras palavras, os vários discursos organizacionais permitidos e linguagens autorizadas para a responsabilidade social empresarial podem ser mapeados pelo modelo MRMRSN. Tal modelo, entretanto não define uma resposta única ou um tratamento uniforme para definir o que é ser uma empresa socialmente responsável. Parte-se do pressuposto de que as orientações estratégicas quanto à responsabilidade social empresarial dependerão do contexto histórico, legal, econômico e social em que a empresa opera e da distribuição de poder entre as diversas dimensões das relações negócio-sociedade, além de, necessariamente, depender da ideologia dos fundadores, da alta direção da empresa e dos que nela investem (ASHLEY, 2005).

O modelo MRMRSN permite que pesquisadores, consultores e gestores avaliem criticamente possíveis ferramentas apresentadas no mercado e discursos e práticas organizacionais acerca da responsabilidade social empresarial, a fim de compreender o seu grau de impacto e interdependência sobre o conjunto das relações negócio-sociedade.

### 2.3 Cultura organizacional

O modelo MRMRSN exhibe os agrupamentos de relações negócio-sociedade, cada um apresentando nível de complexidade e conteúdo relacional diferenciado. Para ser consistente em cada dimensão das relações negócio-sociedade e sustentável, a estratégia de responsabilidade social empresarial deve estar internalizada nos valores da empresa.

Para Castells (2003, p. 233)

As formas de organizações econômicas não se desenvolvem em um vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais. Quanto mais historicamente distinta é uma sociedade, mais ela se desenvolve de forma separada das outras e mais específicas são suas formas organizacionais.

Para o modelo MRMRSN a empresa não é o centro das relações, mas parte de uma cadeia produtiva, e a sua responsabilidade social deve estar presente nesta rede de relacionamentos. Pensamento que concatena com Schein (1968, p.223) “ a organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre a organização e o meio. Muitas das atividades dos subsistemas dentro da organização não podem ser entendidas sem se considerar estas múltiplas interações e funções”.

No entanto, para que esta responsabilidade social não seja apenas imagem, mas possua substância, é importante que a conduta socialmente responsável esteja presente na cultura da organização e nos valores de seus gestores. Os indivíduos, numa cultura, têm diferentes

personalidades enquanto compartilham de muitas coisas em comum, isto também ocorre com grupos e organizações, fenômeno que atualmente é conhecido como “cultura organizacional” (MORGAN, 1996). Deste modo, se faz necessário o desenvolvimento de uma pesquisa sobre cultura organizacional, para fundamentar posteriores análises do estudo de caso desta pesquisa.

### **2.3.1 Organizações vistas como fenômeno cultural**

Morgan (1996) explica que a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, pois ao se falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Para o autor, atualmente o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

No entendimento de Castells (2003), as organizações estão ligadas por redes, e vivemos na era da economia informacional, que é caracterizada por culturas específicas. No entanto, a cultura não deve ser considerada como um conjunto de valores e crenças ligadas a uma determinada sociedade, pois o que caracteriza o desenvolvimento da economia informacional é o seu surgimento em contextos culturais muito diferentes. Pode ocorrer na América do Norte, Europa, Japão, Rússia, América Latina e outros locais do planeta, exercendo influência em todos os países e levando a uma estrutura de referência multicultural. Na visão de Morgan (1996), grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas, de maneira completamente estranha àquela encontrada numa remota tribo nas selvas. Castells (2005, p. 209) complementa que:

[...] culturas manifestam-se fundamentalmente por meio de sua inserção nas instituições e organizações. Por organizações, entendo os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos. Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo. A cultura que importa para a constituição e o desenvolvimento de um determinado sistema econômico é aquela que se concretiza nas lógicas organizacionais. Lógicas organizacionais são as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas.

O poder de gestão para Chanlat (1999), consiste, nesta sociedade, em prever e melhorar opiniões, atitudes, comportamentos e a modelar a personalidade da cultura. Nessa antropologia restrita, o ser humano aparece na maior parte do tempo como um ser abstrato, um objeto econômico e um indivíduo sem afeto, sem história e sem cultura. Ele inscreve-se em um projeto instrumental que confere todas as virtudes a uma só lógica: a lógica técnica (CHANLAT, 1999). Para Habermas (1989), a lógica técnica parte da idéia de que o mundo é um conjunto de processos objetiváveis que se procura conhecer e controlar. Aproxima-se deles como se fossem independentes e facilmente manipuláveis. Utiliza intensamente o cálculo a fim de medir os resultados obtidos.

Deve-se tentar compreender cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Essa visão de cultura em bases de representação tem grandes implicações em relação ao modo pelo qual se compreendem as organizações enquanto fenômenos culturais. A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais na cabeça e mente dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos (MORGAN, 1996).

Para Schein (1968) as organizações devem desenvolver um ambiente de experiências compartilhadas, e essa visão compartilhada tem que ter funcionado por tempo suficiente para ser assumida como certa e se tornar um processo inconsciente. A cultura, nesse sentido, é um produto aprendido de uma experiência de grupo.

No entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p.50), os estudos sobre cultura organizacional possuem três limitações.

Do nosso ponto de vista, essa linha de pesquisa parece ter três limitações comuns. Primeira, a maioria desses estudos não prestou atenção suficiente ao potencial e à criatividade dos seres humanos. Segunda, o ser humano, na maioria dos casos, é visto como processador de informações, não como criador de informações. E terceiro, a organização é representada como bastante passiva em sua relação com o meio, sendo negligenciado seu potencial de mudar e criar.

Os grupos detentores do poder definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos demais grupos, e instituem mecanismos de controle, a fim de que estes padrões sejam efetivamente obedecidos; esses padrões constituem a cultura organizacional oficial (MOTTA e VASCONCELOS, 2004). Nesse sentido, entende-se que a cultura organizacional, quando burocratizada ou de forma cognitiva, estabelece padrões de conduta e regramento, configurando-se em poder.

### **2.3.2 O poder nas organizações**

Para Fleury e Fischer (1990) tão amplo ou mais que o poder, enquanto variável para a análise de sistemas sociais, é a cultura e, certamente a cultura, a partir de uma perspectiva antropológica, é mais ampla que o poder. O poder não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização.

Há no poder, portanto, um elemento estático ou preservador que também leva ao controle. Organizações são também agentes controladores, tanto internos, sobre os membros da organização, como externos, atuando no meio ambiente organizacional relevante. O poder é elemento fundamental para que a face controladora da organização se manifeste, e esta face nem sempre é percebida como bela ou agradável. As organizações enquanto controladoras e

aprisionadoras constituem uma “imagem” desfavorável do mundo organizacional, como bem lembrou Morgan (1996, p.205) em sua metáfora das organizações vistas como prisões psíquicas.

Esta metáfora combina a idéia de que as organizações são fenômenos psíquicos, no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar. A metáfora encoraja a compreensão de que, embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, estas construções freqüentemente acabam por apresentar uma existência e poder próprios que permitem a elas exercer certo grau de controle sobre os seus criadores.

Em suas análises Foucault (1981), não considera o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência que ele procuraria definir por suas características universais. No seu entendimento não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação. O poder não pode ser considerado um objeto natural, uma coisa; é uma prática social, e como tal, constituída historicamente. Para Foucault (1981), o aparelho de Estado é um instrumento específico de um sistema de poderes que não se encontra unicamente nele localizado, mas o ultrapassa:

O importante é que as análises indicaram claramente que os poderes periféricos e moleculares não foram confiscados e absorvidos pelo aparelho de Estado. Não são necessariamente criados pelo estado, nem nasceram fora dele, foram inevitavelmente reduzidos a uma forma ou manifestação do aparelho central. Os poderes se exercem em níveis variados e em pontos diferentes da rede social e neste complexo os micro-poderes existem integrados ou não ao Estado (Foucault, 1981, p.14).

As organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. A sua legitimidade aos olhos do público depende da habilidade

que tenham de se mostrarem racional e objetivamente em ação (MORGAM, 1996). Para Fleury e Fischer (1990), as atitudes do fundador, seu comportamento, sua visão do mundo, na natureza humana e do próprio negócio, são fontes de poder, pois modelam a organização e vão lentamente e gradativamente se impondo, como valores e crenças. “ O poder do fundador se faz sentir desde o início dos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada “(FLEURI ; FISCHER , 1990, p 39).

## **2.4 Responsabilidade social aplicada à gestão universitária**

Neste tópico são apresentadas primeiramente as características gerais das universidades comunitárias. Na seqüência é apresentado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), como elemento norteador da responsabilidade social das IES, com aprofundamento na terceira dimensão, que se relaciona com a temática desse estudo.

### **2.4.1 As universidades comunitárias gaúchas**

A dinâmica atual do mundo dos negócios não é mais limitada por fronteiras geográficas. Essa nova realidade, oriunda do processo irreversível da globalização, influencia no comportamento organizacional, nas práticas gerenciais e na cultura do ambiente organizacional,

sendo que a gestão universitária também sofre influência das características da sociedade contemporânea. Frantz e Silva (2002) lembram que:

O Processo de urbanização, industrialização, modernização das forças produtivas, interiorização do processo de desenvolvimento, reformas políticas, nova ordem político-econômica, democratização de processos sociais e políticos, ampliação da participação política, surgimento e afirmação da classe média na estruturação social, estruturação de movimentos sociais, organização da classe trabalhadora, reestruturação da administração e dos serviços públicos, demanda por recursos humanos mais qualificados.

Esse processo influencia significativamente a responsabilidade da Universidade na vida profissional e econômica dos jovens, sobretudo nos egressos das classes menos abastadas e classe média brasileira. Essa dificuldade de acesso ao Ensino Superior pode ser percebida em todo o território nacional, e agrava-se quando o jovem encontra-se afastado geograficamente dos centros de ensino ou que, por imperfeição na formação básica e dificuldades de manutenção econômica, tem seu acesso às instituições de ensino público inviabilizado (Kelm, 2003a).

A problemática do acesso ao Ensino Superior se configura no Estado do Rio Grande do Sul. Essa ausência do Estado na organização e manutenção do Ensino Superior produziu uma reação na sociedade civil e fez surgir o modelo de universidades comunitárias como alternativa para se obter a superação dos desafios e dificuldades desse processo de mudança. Kelm (2003a) qualifica as universidades comunitárias como uma ampliação da esfera pública.

O modelo de universidade comunitária adquiriu consistência no cenário nacional a partir da promulgação da Constituição de 1988, que explicou sua configuração. Da mesma forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (1996), ao segregar as instituições de ensino em públicas e privadas, distingue as últimas em quatro modalidades: a empresarial, a confessional, a filantrópica e a comunitária.

A LDB em seu artigo 20 define universidades comunitárias como: “[...] as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes de comunidade”.

Pavini (1985, p. 17), caracteriza as universidades comunitárias como:

[...] uma instituição de ensino superior, de pesquisa e extensão sob a responsabilidade jurídica de uma Fundação ou de uma Associação de fins filantrópicos, confessional ou não, constituída e mantida por iniciativa e sob controle de uma comunidade especialmente definida, reconhecida, idônea para a tarefa educacional dentro do pluralismo democrático, administrada, nos termos definidos em Lei, pela participação da comunidade e que presta serviços à comunidade interna, tendo seus recursos aplicados exclusivamente para o alcance dos objetivos estatutários de serviço à comunidade, sob controle do Ministério Público, de forma, sobretudo, a evitar a apropriação de qualquer espécie de resultados por parte de indivíduos ou grupos.

Os autores Frantz e Silva (2002, p. 69), enfatizam que as universidades comunitárias “[...] não nascem do espaço privado com função pública delegada, mas nascem no espaço da ausência do poder público”. Essa dimensão pública da universidade comunitária é vista nas características desta organização, elencadas por Tramontin e Braga (1988, p. 18):

- a instituição mantenedora não está subordinada a nenhum interesse empresarial de pessoas físicas ou grupos, mas unicamente a um objetivo social;
- seus bens não são propriedade de ninguém em particular, não são transmitidos por herança e têm uma profunda vinculação ou com a região ou com um amplo contingente da população;
- a evidência de que a instituição não têm dono aparece, entre outras, na rotatividade dos cargos de direção da universidade;

- o controle e a participação no poder está com amplos segmentos da sociedade civil, através de suas organizações mais representativas;

Este conjunto de características elencadas por Tramontin e Braga (1998), na análise de Kelm (2003a, p. 173) contribuem para reforçar:

[...] o sentido histórico e sinérgico destas entidades com as comunidades que lhes dão origem e identidade, tornando-as organizações ideais, onde a coalizão interna é (ou deveria ser) obtida a partir de um projeto institucional de interação com a comunidade. Embora se possa afirmar que o resultado financeiro não é seu objetivo último, há de se admitir que o próprio ensino superior exige uma conjugação desse com as demandas dos agentes com os quais esta se relaciona, independente do modelo organizacional [...].

Para Frantz e Silva (2002), as universidades comunitárias materializam as demandas da sociedade civil organizada, revelando uma consciência e afirmação de uma nova cultura política que toma corpo e se articula, não aceitando a exclusão ou ausência do Estado, nem o desinteresse de iniciativas de cunho empresarial em determinadas regiões.

Nesse sentido, o Rio Grande do Sul tem sido pródigo nesta linha de iniciativas, concentrando quase a metade das universidades que estão filiadas a ABRUC. Neste Estado um grupo significativo de instituições encontra-se articulado no Consórcio de Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG.

Segundo Longhi (1998), a organização das universidades em torno do Programa Interinstitucional de Integração com a educação Fundamental, concebido pelos reitores de instituições comunitárias do Rio Grande do Sul, em 1990, pode ser considerada a origem desse movimento. Nessa fase, acentuou-se a integração entre as instituições – tendo por base a concentração do homem como:

[...] ser sujeito que, pela conscientização de sua realidade e da realidade universal, construindo saber. Constrói a própria identidade, torna-se capaz de intervir e intervém no processo social, contribuindo para melhorar o contexto em que vive e, indiretamente, o universo [...] (KELM, 2003a, p. 174).

A partir de 1992 observa-se um fortalecimento das comunitárias que buscaram sua consolidação com a criação do COMUNG, e de sua atuação conjunta com uma rede de universidades. Segundo o próprio consórcio o objetivo dessa articulação – não apenas política, mas também institucional - é de fortalecer essas universidades, e fortalecendo-as, ampliar as possibilidades de dar respostas às demandas das regiões em que estão inseridas.

O consórcio foi formado na sua criação pela UCPEL, UCS, UNIJUÍ, UPF, URCAMP, UNIVATES e FEEVALE. Em 1993 ingressou no COMUNG a URI e, em 1994, efetivou-se a composição atual com o acréscimo da UNICRUZ e da UNISC. Esta agregação de um conjunto de Instituições se deu como estratégia para a busca de um maior reconhecimento e fortalecimento do poder de barganha dessas entidades com o Estado.

O conjunto de instituições que formam o COMUNG, congregam 39 campi universitários, abrange 380 municípios em suas áreas de influência, possui 56 mil alunos de Graduação, Pós-graduação e Ensino Médio contam com um grupo com mais de 4.200 professores, dos quais 520 são mestres e doutores e 370 são mestrandos e doutorandos. As universidades que constituem o COMUNG cobrem, por sua área de abrangência, 85% do território do Estado, representando mais de um terço das matrículas do Ensino Superior no Rio Grande do Sul e estão engajadas nas discussões sobre o desenvolvimento das regiões que estão inseridas.

O pensamento de Veiga (2005, p.85) sobre desenvolvimento, foi o conceito aplicado neste estudo:

Na verdade, o objetivo básico do desenvolvimento é alargar as liberdades humanas. O processo de desenvolvimento pode expandir as capacidades humanas, expandindo as escolhas que as pessoas têm para viver vidas plenas e criativas. E as pessoas são tanto beneficiárias desse desenvolvimento, como agentes do progresso e da mudança que provocam. Este processo deve beneficiar todos os indivíduos equitativamente e basear-se na participação de cada um deles. Esta é a abordagem do desenvolvimento que tem sido defendida por todos os relatórios do desenvolvimento humano, desde o primeiro, em 1990.

Por serem fontes de geração de conhecimento e possuírem um forte vínculo com a comunidade, as universidades comunitárias podem ser consideradas molas propulsoras do desenvolvimento regional. Frantz (2001) relaciona a noção de comunitário com “participação, liberdade, serviço público, solidariedade, compromisso e responsabilidade social, reconhecendo nela uma possibilidade de promover a democracia, o sentido público do Estado privatizado”.

## **2.5. Sistema nacional de avaliação da educação superior - SINAES**

A responsabilidade social organizacional nasceu no ambiente público, mas a sua aplicação vem sendo difundida no ambiente das instituições de ensino superior. Em abril de 2004 foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio da Lei nº 10.861. Tal fato representou um marco na história da avaliação da educação superior brasileira. O novo sistema, que instituiu de forma integrada a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, estabeleceu igualmente que a avaliação das instituições considerará necessariamente as dez dimensões definidas em Lei e que terá dois momentos: a auto-avaliação, a ser coordenada por Comissões Próprias de Avaliação (CPAs) e a avaliação externa, a ser realizada por comissões de docentes atuantes na educação superior, devidamente cadastrados e capacitados. O SINAES é coordenado e supervisionado pela Comissão Nacional de Avaliação da

Educação Superior (CONAES), o qual possui competências para estabelecer diretrizes, estratégias e critérios para o processo de avaliação institucional.

Tendo em vista a importância e abrangência distintas das dez dimensões avaliativas do SINAES, são a elas determinados diferentes pesos. A definição dos pesos considera, fundamentalmente, a natureza das atividades contempladas nas diferentes dimensões. Sendo assim, é importante observar que o SINAES possui dimensões que dizem respeito às atividades finalísticas e aos procedimentos organizativos e operacionais das instituições.

Quadro 6: Dimensões do SINAES.

<b>Dimensão</b>		<b>Peso Relativo</b>
Dimensão 1:	Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.	5
Dimensão 2:	Perspectivas científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão.	30
Dimensão 3:	Responsabilidade Social da IES	10
Dimensão 4:	Comunicação com a sociedade	5
Dimensão 5:	Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho	20
Dimensão 6:	Organização e Gestão da Instituição	5
Dimensão 7:	Infra-estrutura física e recursos de apoio	10
Dimensão 8:	Planejamento e avaliação	5
Dimensão 9:	Políticas de atendimento aos estudantes	5
Dimensão 10:	Sustentabilidade financeira	5
Total		100

Fonte: SINAES ( 2004,p.21).

Pela avaliação institucional externa das instituições de ensino superior, é prevista uma pontuação para cada indicador do Instrumento de Avaliação Institucional Externa das IES (INEP, 2006), em uma escala ordinal com 05 níveis, sendo a nota 05 o critério de excelência para cada um dos indicadores. Para o INEP os critérios mínimos para a aprovação de cada indicador é nota 03. Pontuações nota 01 ou nota 02 declaram que os resultados foram insatisfatórios para o

indicador respectivo, e declaram que a instituição não alcançou os requisitos normativos mínimos, ocasionando a celebração de protocolo de compromisso conforme o Art. 10 da referida lei do SINAES.

Art. 10. Os resultados considerados insatisfatórios ensejarão a celebração de protocolo de compromisso, a ser firmado entre a instituição de educação superior e o Ministério da Educação, e deverá conter:

I - o diagnóstico objetivo das condições da instituição;

II - os encaminhamentos, processos e ações a serem adotados pela instituição de educação superior com vistas a superação das dificuldades detectadas;

III - a indicação de prazos e metas para o cumprimento de ações, expressamente definidas, e a caracterização das respectivas responsabilidades dos dirigentes;

IV - a criação, por parte da instituição de educação superior, de comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

§ 1º O protocolo a que se refere o *caput* deste artigo será público e estará disponível a todos os interessados.

§ 2º O descumprimento do protocolo de compromisso, no todo ou em parte, poderá ensejar a aplicação das seguintes penalidades:

I - suspensão temporária da abertura de processo seletivo de cursos de graduação;

II - cassação da autorização de funcionamento da instituição de educação superior ou do reconhecimento de cursos por ela oferecidos;

III - advertência, suspensão ou perda de mandato do dirigente responsável pela ação não executada, no caso de instituições públicas de ensino superior.

§ 3º As penalidades previstas neste artigo serão aplicadas pelo órgão do Ministério da Educação responsável pela regulação e supervisão da educação superior, ouvida a

Câmara de Educação superior, do Conselho Nacional de Educação, em processo administrativo próprio, ficando assegurado o direito de ampla defesa e do contraditório.

§ 4º Da decisão referida no § 2º deste artigo caberá recurso dirigido ao Ministro de Estado da Educação.

§ 5º O prazo de suspensão da abertura de processo seletivo de cursos será definido em ato próprio do órgão do Ministério da Educação referido no § 3º deste artigo.

Em um processo de avaliação que privilegia a missão educativa e científica das instituições de ensino, as dimensões avaliativas que apresentam maior importância visando a concretização do projeto institucional são relativas às atividades finalísticas ou seja, as dimensões 2, 3, 5 e 7. Por isso, no cálculo do conceito final da avaliação externa, estas devem receber peso maior que as referentes aos procedimentos organizativos e operacionais.

A proposta do SINAES visa desenvolver a cultura da qualidade, ensejada por processos avaliativos abertos, públicos e confiáveis o que constitui um anseio partilhado entre instituições de educação superior (IES), sociedade civil, governo, Congresso Nacional e a população brasileira. O cabedal de desafios propostos pelo SINAES pretende contribuir para a avaliação da qualidade da educação superior, dentre outros procedimentos, via avaliação externa das IES, a ser realizada por meio de visitas de comissões externas de especialistas às instituições.

Na construção da avaliação externa do SINAES, a CONAES adotou procedimentos metodológicos que respeitem: a história e a cultura da instituição; as características do entorno e as formas de inserção regional e/ou nacional da instituição; a sua identidade e complexidade; a participação dos diversos atores no processo de avaliação dos cursos e da instituição.

O SINAES apresenta referências para a apreensão da qualidade das instituições de educação superior, sejam elas faculdades, centros universitários ou universidades, de caráter público ou privado. Em cada IES, de acordo com seu porte e estrutura, as dimensões do SINAES devem ser utilizadas como referencial para a análise crítica da qualidade da atuação acadêmica e social, com vistas ao cumprimento de sua missão.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei Federal nº 10.861, de 14 de abril de 2004, tem o objetivo de assegurar processo nacional de

avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º , VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

O § 1º da Lei nº 10.861/2004 aponta as finalidades do SINAES:

- I. a melhoria da qualidade da educação superior;
- II. a orientação da expansão da sua oferta;
- III. o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; e
- IV. especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

No que se refere ao caminho para atingir às suas finalidades, o Art. 2º da Lei nº 10.861/2004 declara que o SINAES deverá assegurar:

- I - avaliação institucional, interna e externa, contemplando a análise global e integrada das dimensões, estruturas, relações, compromisso social, atividades, finalidades e responsabilidades sociais das instituições de educação superior e de seus cursos;
- II - o caráter público de todos os procedimentos, dados e resultados dos processos avaliativos;
- III - o respeito à identidade e à diversidade de instituições e de cursos;
- IV - a participação do corpo discente, docente e técnico-administrativo das instituições de educação superior, e da sociedade civil, por meio de suas representações.

O SINAES focaliza a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

## **2.6 Modelos de avaliação da responsabilidade social**

Atualmente, no mundo dos negócios, cada vez mais se percebe que as empresas estão preocupadas em buscar a sua legitimidade perante a sociedade. Para atingir tal objetivo adotam práticas e ferramentas de cunho social, com o objetivo de refletir uma imagem de empresa socialmente responsável, preocupadas com o meio-ambiente, com a sociedade, com os seus funcionários.

No momento, existem alguns modelos de avaliação dessas práticas, os quais por meio de ferramentas de gestão social, buscam avaliar se a empresa está ou não de acordo com os padrões estabelecidos nas normas. Dentre estes modelos serão elencados aqueles que no momento atual ganham destaque no mundo acadêmico e empresarial: os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, SA 8000, ISEA AA 1000, e NBR 16001, ISO 26000, Projeto SIGMA, SD 21000, Lei N° 11.440 e os índices de Responsabilidade Social Corporativa Bovespa.

Para Ursini e Sekiguchi (2005), a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável implicam em relações também sustentáveis (ambiental, econômica, e social). Pode-se dizer, sem sombra de dúvidas, que a implantação de quaisquer destes modelos de gestão, devem apoiar-se em um bom relacionamento da organização com suas partes interessadas “ este é o ponto-chave a ser desenvolvido por qualquer organização: o cuidado que se deve ter com cada parte interessada “ (URSINI; SEKIGUCHI, 2005, p.18).

A definição de responsabilidade social (seja ela corporativa, empresarial ou com outros adjetivos), as premiações, normas certificadoras ou de diretrizes, deveriam possuir um ponto de

corte, ao considerar uma empresa socialmente responsável. A recomendação que este estudo faz é de que este ponto de corte seja o NÍVEL 1 de desafios éticos – cumprir a Lei.

Para Motta e Vasconcelos (2004), uma organização pode ser vista como um sistema de interligação de grupos, sendo que os grupos são ligados por indivíduos em posições-chave, os quais pertencem a mais grupos. Para o modelo MRMRSN a responsabilidade social das organizações é refletida pelo modo de como a empresa se relaciona com estes grupos. É de suma importância que neste relacionamento além do cumprimento das Leis, seja agregado ao conceito de Responsabilidade Social a ética e a transparência da organização no seu relacionamento, com os seus *stakeholders*. Na seqüência são apresentadas algumas normas, umas de diretrizes e outras de certificações de responsabilidade social.

### **2.6.1 Indicadores Ethos de responsabilidade social**

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social desenvolveu metodologia própria para aferição da Responsabilidade Social Empresarial, por meio da aplicação de um modelo único de questionário, aplicável a todas as empresas. Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social são constituídos por 35 indicadores qualitativos, do tipo barras de profundidade, que são agrupados em "aspectos", e estes novamente agrupados segundo sete grandes temas da gestão social, como: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e/ou clientes; comunidade, governo e sociedade.

Além dos denominados Indicadores Gerais de RSE, aplicáveis a todas as empresas, independente do setor, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial desenvolveu também Indicadores Setoriais específicos, possibilitando às empresas uma análise mais completa a respeito da sua gestão social.

Os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos são uma ferramenta de uso essencialmente interno, que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa.

No final da seção de apresentação do Instituto Ethos, encontra-se a nota: “Embora Indicadores Ethos sejam freqüentemente utilizados por outras organizações como critério para premiação de empresas e confecção de rankings, o Instituto Ethos não participa desses processos de avaliação nem fornece dados recebidos das empresas”. (INSTITUTO ETHOS 2006)

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, fundada em 1998, tem como associados algumas centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes portes e setores de atividade. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

### **2.6.2 SA 8000**

Lançada em 1998, trata-se de um padrão voluntário de monitoramento e certificação para avaliar as condições de trabalho dentro da cadeia produtiva da empresa. De acordo com *Social accountability international – SAI*, órgão regulador da SA 8000, a norma tem como objetivo:

- a) Desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar aqueles temas, os quais ela possa controlar ou influenciar;
- b) Demonstrar para as partes interessadas que as políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos desta norma;

A SA-8000 rege que os requisitos desta norma devem ser aplicados universalmente, em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa. Os requisitos na norma de responsabilidade social SA 8000 estabelecem que a empresa: não deve se envolver com ou apoiar a utilização de trabalho infantil, como também não deve se envolver com ou incitar a utilização de trabalho forçado, nem deve solicitar aos funcionários fazer 'depósitos' ou deixar documentos de identidade quando iniciarem o trabalho com a empresa.

Como é de conhecimento corrente, os riscos e perigos do trabalho na indústria, a empresa deve possuir normas que minimizem os riscos de acidentes de trabalho. Para estar de acordo com SA-8000, a empresa deverá proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho seguro e saudável e tomar medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde do trabalhador.

O direito dos funcionários de pertencer à associação de classes e filiação a sindicatos deverá ser respeitado. Não deve haver discriminação na contratação, remuneração, ou acesso a treinamento, promoção, encerramento de contrato ou aposentadoria, com base em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação a sindicato ou afiliação política. A empresa deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem sempre ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra.

A alta administração deve definir a política da empresa quanto à responsabilidade social e as condições para assegurar que haja um comprometimento para atender a todos os requisitos da SA-8000. Devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos apropriados para avaliar e selecionar os fornecedores, com base em sua capacidade de atender os requisitos desta norma, além de manter registros apropriados na empresa, para demonstrar conformidade com os mesmos.

### 2.6.3 ISEA - AA 1000

A norma AA 1000, criada pelo Instituto da Responsabilidade Social e Ética ( *Institute of Social and Ethical Accountability – ISEA*), da Inglaterra, não visa a certificação. Seu objetivo é assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, auditoria e relato, procurando analisar as relações existentes entre empresa e comunidade. Essa norma privilegia o seu foco nos *stakeholders*. Abordagens que destacam a interação entre os *stakeholders* vêm adquirindo importância crescente na divulgação de relatórios sociais. Para Matsumoto e Leite (2005), a norma *Accountability AA 1000* é um desses novos instrumentos em estado de evolução na Contabilidade, porque adota uma gestão eminentemente participativa, envolvendo o comprometimento com todas as camadas que formam o sistema social organizacional. A norma não será apenas um modismo, mas uma ferramenta que viabilizará a melhoria e a transparência no fornecimento de informações empresariais, tornando-se um instrumento de tomada de decisão gerencial.

A *AA 1000* é uma norma de processo, não de desempenho real. Ela especifica os processos que uma organização deve seguir para fazer o relato de seu desempenho de maneira ética, e não os níveis de desempenho que a organização deve atingir. Seu sistema consiste das seguintes etapas: Planejar (estabelecer comprometimento e procedimentos de governança, identificar as partes interessadas e definir/revisar criticamente os valores); Contabilizar (identificar as questões, determinar o escopo do processo, identificar indicadores, coletar informações, analisar informações, estabelecer metas e desenvolver planos de melhorias); Auditar (auditar relatos), sempre estabelecendo e integrando sistemas; Relatar (preparar e comunicar relatos e obter retorno de informações) .

A norma AA 1000 define responsabilidade social como:

Responsabilizar-se por alguma coisa é explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelos quais se é responsável em relação a pessoas com um legítimo interesse.

Para desincumbir-se de sua *responsabilidade social*, uma organização se responsabilizará por seus atos, omissões, riscos e dependências. Contudo, além deste requisito de responsabilização transparente, a responsabilidade social também vincula uma obrigação maior de sensibilidade para resposta e conformidade; a) Transparência diz respeito à obrigação de informar aqueles com um legítimo interesse, os *Stakeholders* da organização; b) Sensibilidade para resposta diz respeito à responsabilidade da organização pelos seus atos e omissões, incluindo-se os processos de tomada de decisão e os resultados destas decisões. A sensibilidade para resposta vincula uma responsabilidade para desenvolver os processos e metas da organização para apoiar a melhoria contínua do desempenho da organização; c) Conformidade diz respeito à obrigação de estar em conformidade com as normas acordadas, em relação a ambas práticas e políticas organizacionais e ao relato das políticas e do desempenho.

Os indicadores de responsabilidade social e ética são escolhidos através do engajamento com as suas partes interessadas. Após a coleta das informações, a organização avalia seu desempenho frente aos valores, objetivos e metas previamente estabelecidos com os interessados. A organização poderá efetuar o seu relato através de forma escrita ou verbalmente, porém antes da divulgação os resultados deverão ser analisados por um processo de auditoria externa.

#### **2.6.4 NBR 16001**

Em dezembro de 2004 foi publicada a NBR 16001, estabelecendo que a política e os objetivos da organização devem atender aos requisitos legais e promover o desenvolvimento humano, o bem estar social, a cidadania e o desenvolvimento sustentável, de forma transparente com a sociedade e considerando a percepção das partes interessadas. De acordo com a norma, entende-se como parte interessada “qualquer pessoa ou grupo que tenha interesse em uma organização ou possa ser afetado por suas ações”, como por exemplo: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, sindicatos, órgão governamentais, entre outros.

Desenvolvimento sustentável é definido como: “desenvolvimento que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las”.

O foco da NBR 16001, são as “pessoas”. As empresas devem priorizar a qualidade de vida, e não mais apenas focalizar a melhoria de processos e produtos. A norma leva em consideração os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, das Organizações das Nações Unidas, (1948); as Convenções da Organização Internacional do Trabalho; as Metas de Desenvolvimento do Milênio (2000), o Estatuto da Criança e do Adolescente, entre outros documentos que serviram de referência para a publicação da NBR 16001:2004.

As organizações que desejam estar de acordo com a norma NBR 16001, devem primar pelo: compromisso com o desenvolvimento profissional, não praticar discriminação durante a contratação de pessoal; adotar práticas leais de concorrência; não violar os direitos do trabalhador; promover a diversidade; implantar gestão dos resíduos e inclusão social entre outros aspectos que devem ser abordados pelas organizações que queiram estar em conformidade com a NBR 16001:2004.

A norma foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial Temporária de Responsabilidade Social, coordenada pela ABNT, a qual ainda fazem parte: representantes da sociedade civil organizada, das empresas privadas, universidades, sindicatos, governo, instituições, associações, entre outros. A comissão responsável pela elaboração da NBR 16001:2004 faz questão de ressaltar que o atendimento aos requisitos da norma, não significa que a organização é socialmente responsável, mas que tem um sistema de gestão da responsabilidade social.

### **2.6.5 ISO 26000**

A decisão de iniciar a elaboração da Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000, ocorreu após dois anos e meio de estudos e discussões internas do Conselho da

*International Organisation for Standardization* (ISO – Organização Internacional de Normatização). A norma ISO 26000 é uma norma de diretrizes, portanto não é de certificação. Esta característica ficou estabelecida na conferência de Estocolmo, na Suécia, em junho de 2004. Responsável pela elaboração dessa norma, com prazo previsto para conclusão em 2008, o Grupo de Trabalho de Responsabilidade Social é o primeiro da ISO a ser coordenado em conjunto por uma entidade normatizadora de um país industrializado – o *Swedish Standards Institute* (SIS – Instituto Sueco de Normatização) – e outra de um país em desenvolvimento”- a brasileira ABNT. Deste modo, desde 2004, o Brasil e a Suécia passaram a presidir e coordenar em conjunto o Grupo de Trabalho sobre Responsabilidade Social da ISO.

Após uma série de pesquisas e discussões, a nível internacional, sobre o tema “Responsabilidade Social”, o Grupo Consultivo Estratégico (SAG) da ISO finalizou em abril de 2004 o seu relatório técnico e recomendações ao comitê da ISO. Conforme relatam Ursini e Sekiguchi (2005), o relatório buscou contemplar o estado da arte do conceito de responsabilidade social no mundo. Dos principais pontos a serem considerados pela ISO nessa área, destacam-se os seguintes:

- 1- Referências conceituais: origem e evolução do conceito de responsabilidade social e principais tendências;
- 2- Tópicos relacionados à normalização da responsabilidade social: necessidade ou não da normalização; custos e benefícios; iniciativas já existentes nesse campo; integração dos aspectos ambiental, econômico e social; integração dos instrumentos legais e outros requisitos; normalização de processos ou desempenho e aplicação de normas de responsabilidade social nos diversos setores;
- 3- Capacidade da ISO de desenvolver um trabalho na área de responsabilidade social: discussão sobre a competência da ISO para desenvolver uma norma de responsabilidade social; quais partes interessadas deveriam ser envolvidas no processo; como a ISO deveria relacionar-se com as demais iniciativas existentes no campo da Responsabilidade Social; e outras questões pertinentes ao tema.

De acordo com Ursini e Sekiguchi (2005), o SAG é consciente da complexidade do tema e o grupo chegou a um consenso condicional de que a ISO só deveria prosseguir no desenvolvimento de uma norma de responsabilidade social se:

- Reconhecer que a Responsabilidade Social envolve um número de temas qualitativamente diferentes de outros temas que já são tratados na ISO;
- reconhecer que não possui autoridade ou legitimidade para criar obrigações sociais que são propriamente definidas pelos governos e organizações intergovernamentais;
- reconhecer a diferença entre, de um lado, instrumentos adotados por organizações intergovernamentais (como a Declaração Universal dos Direitos Humanos convenções internacionais do trabalho e outros instrumentos adotados pela OIT, além de outras convenções da ONU relevantes para o tema) e, de outro lado, iniciativas voluntárias que podem ou não refletir os princípios universais contidos nesses instrumentos;
- limitar o escopo do tema de maneira que sejam evitados assuntos que só possam ser solucionados no âmbito político;
- reconhecer que a OIT tem um mandato único como uma organização que define, em uma base tripartite, normas internacionais com respeito a questões sociais;
- reconhecer que, pela complexidade e evolução rápida do tema, não será fácil harmonizar todos os compromissos substantivos de Responsabilidade Social;
- revisar seus processos e, quando necessário, fazer ajustes para garantir uma participação significativa das partes interessadas.

Com relação ao escopo do trabalho, o SAG recomendou o seguinte:

- que fosse desenvolvida uma diretriz, e não uma norma de especificações, que servisse de base para verificações de conformidade ou para certificações;
- que não fosse apenas para uso por parte de empresas, mas também das demais organizações e que não fosse aplicável apenas pelas grandes organizações, mas por organizações de todos os portes ;
- que enfatizasse resultados e melhoria de desempenhos;

- que adotasse uma terminologia comum;
- que contribuísse para que as organizações efetivamente possam abordar o tema da Responsabilidade Social em diferentes culturas, sociedades e ambientes;
- que fosse complementar a outros relevantes instrumentos e metodologias;
- que não tivesse a intenção de reduzir a autoridade governamental no endereçamento da Responsabilidade Social das organizações;
- que introduzisse guias práticos sobre métodos e opções para operacionalizar a Responsabilidade Social; e
- que fosse escrita em linguagem clara e inteligível.

Com relação ao processo de construção, o SAG destacou, entre outras recomendações:

- a necessidade de se envidar todos os esforços para garantir que os países em desenvolvimento tenham uma significativa participação nesse trabalho;
- a necessidade de se criar um comitê próprio para a Responsabilidade Social (não utilizando nenhum comitê da ISO já existente, devido à complexidade do tema); e
- que o novo Comitê Técnico seja composto por diversas partes interessadas, entre outros.

Para Ursini e Sekiguchi (2005), a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável implicam relações também sustentáveis (ambiental, econômica, e socialmente falando), e a implementação da ISO 26000, deve estar apoiada em pressupostos de gestão que valorize o bom relacionamento da organização com suas partes interessadas.

Um primeiro esboço da ISO 26000 revela a dificuldade de normatizar a Responsabilidade Social. As delegações dos países representados na ISO participam dos debates por meio de especialistas, em seis grupos de *stakeholders*: (indústria, consumidores, trabalhadores, ONG's, governo e outros – academias, organismos de normatização, além de observadores. Fazem parte ainda, as chamadas organizações D-Liaison – entidades de renome internacional na área de responsabilidade social. No caso brasileiro, o governo será representado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia; o setor empresarial, por meio da empresa de cosméticos Natura, as organizações não-governamentais, pelo Instituto Ecofuturo; os trabalhadores, pelo Departamento Intersindical de Estudos de Estatísticas Socioeconômicas (Dieese/ Observatório Social); a

comunidade acadêmica , pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP); os consumidores, pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec); no grupo das *liaison organization* o Brasil está sendo representado pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social.

### 2.6.6 O projeto Sigma

O Projeto Sigma – *Sustainability Integrated Guidelines for Management* (Diretrizes Integradas para Gestão com Sustentabilidade). – foi lançado oficialmente em 1999, pelo *British Standards Institute (BSI)*, organismo britânico de normalização, em parceria com as ONGs inglesas *Fórum for de Future e Accountability*.

“O Projeto Sigma foi elaborado com base no estudo de uma ampla gama de códigos de conduta, princípios e diretrizes, desenvolvendo então suas próprias diretrizes, no sentido de ajudar as organizações a lidar com desafios, riscos e benefícios nas esferas econômicas, social e ambiental de seus negócios, de modo que possam ser realmente agentes de transformação para um futuro sustentável. O projeto Sigma para uma organização sustentável envolve dois elementos fundamentais: administrar os cinco tipos de capitais - natural, social, humano, construído e financeiro – que refletem a riqueza da organização no sentido mais amplo; e o exercício da prestação de contas, com transparência e receptividade as partes interessadas, obedecendo a regras e padrões estabelecidos”. (URSINI E SEKIGUCHO, 2005).

O Projeto Sigma traz um conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade. O documento foi amplamente revisado em 2003 e é composto de três partes: um guia de princípios, um conjunto de princípios de gerenciamento para implementar a sustentabilidade nas atividades principais da companhia e um guia de ferramentas.

A Integração é a palavra-chave no Projeto Sigma, pois ele reúne temas sociais, ambientais e econômicos, ao mesmo tempo em que incentiva as empresas a integrar essas áreas dentro da organização. ([www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com))

### **2.6.7 LEI Nº 11.440**

A Lei Nº 11.440, de 18 de Janeiro de 2000 do Estado do Rio Grande do Sul, cria o Certificado Responsabilidade Social - RS - para empresas estabelecidas no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Em cumprimento ao disposto no parágrafo 7º do artigo 66 da Constituição do Estado, a Assembléia Legislativa aprovou e promulgou a seguinte lei:

Art. 1º - Fica instituído o Certificado *Responsabilidade Social* - RS - a ser conferido, anualmente pela Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, às empresas e demais entidades com sede no Rio Grande do Sul que apresentarem o seu Balanço Social do exercício imediatamente anterior.

Parágrafo único - Para fins do disposto no "*caput*" as empresas e demais entidades deverão encaminhar à Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul o seu Balanço Social até o último dia do mês de junho do ano seguinte ao de referência do Balanço.

Art. 2º - Para os fins desta lei considera-se Balanço Social o documento pelo qual as empresas e demais entidades apresentam dados que permitam identificar o perfil da sua atuação social durante o exercício, a qualidade de suas relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de interação das empresas e demais entidades

com a comunidade e sua relação com o meio ambiente. (<http://www.al.rs.gov.br/>, colhido dia 27/11/2006)

### **2.6.8 Responsabilidade social corporativa Bovespa**

Para a BOVESPA, Responsabilidade Social Corporativa representa práticas éticas capazes de gerar "lucro social", isto é, melhores perspectivas e oportunidades sociais para a nação e conseqüente fortalecimento do país no cenário global a curto, médio e longo prazo.

A Bovespa foi a primeira bolsa de valores do mundo a aderir ao Global Compact (Pacto Global), iniciativa da ONU que defende a atuação do segmento corporativo para o fomento do desenvolvimento econômico sustentável, a inclusão social e a redução da pobreza. A BOVESPA lançou, em 1º de dezembro de 2005, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, com o objetivo de oferecer ao mercado um indicador para as ações de empresas comprometidas com responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e promotora das boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Ao relatar as atuais normas de responsabilidade social existentes, esta pesquisa não se posiciona contra a normatização da responsabilidade social, e nem tenta eleger a melhor norma. O mundo atual é totalmente interligado em redes e isto faz com que as relações existente em uma organização sejam demasiadamente complexas, com grandes diferenças culturais, legais, geográficas e históricas. Este cabedal de diferenças causam reflexos no modo como as organizações substanciam a sua responsabilidade social.

No momento em que os estudos, normatizações, premiações e indicadores incluïrem o cumprimento legal como ponto de corte para avaliar a responsabilidade social empresarial, certamente, a pesquisa nesta área terá grande avanço.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia descreve os aspectos epistemológicos do estudo, ou seja, o modo como se espera construir um novo conhecimento. Este capítulo descreve o método científico, a abordagem da pesquisa, desenho da pesquisa, classificação da pesquisa, seu universo e amostra, as limitações e os métodos e a coleta e interpretação dos dados.

#### **3.1 O método científico**

O conhecimento popular origina-se nas crenças populares, valores e tradições ou pode ser contruído por meio da experiência adquirida por uma pessoa no seu dia-a-dia. Este conhecimento do senso comum, que também é denominado empírico, provém do empirismo. D'Onofrio (2000), explica que o termo *empeorokós* é de origem grega e aplica-se aquele conhecimento proveniente apenas da experiência do dia-a-dia, da observação dos fenômenos da natureza, das sensações que o contato com o mundo exterior estimula em nós.

Para Lakatos e Marconi (1986), ao submetermos o conhecimento empírico a algum método científico, o transformamos em conhecimento científico. O conhecimento científico é

transmitido pôr intermédio de treinamento apropriado, sendo um conhecimento construído de modo racional, conduzido por procedimentos científicos.

No entendimento de Vergara (2004), o método científico é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Basicamente, há três grandes métodos: (a) hipotético-dedutivo; (b) fenomenológico e (c) dialético. O método fenomenológico foi o escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa

Para o método fenomenológico, o homem não pode ser considerado *tabula rasa*. Logo, se traduz que suas crenças, suas suposições, seus paradigmas, seus valores estão presentes no olhar que lança ao fenômeno estudado. Baseado em sua história de vida, o pesquisador busca entender o fenômeno, interpretá-lo, perceber seu significado, tirar-lhe uma radiografia. Para Vergara (2004), é assim que o método fenomenológico pratica a hermenêutica, uma corrente metodológica influenciada por Heidegger.

Etimologicamente, hermenêutica vem de Hermes, da mitologia grega (VERGARA, 2004). Para transmitir a mensagem dos deuses, Hermes tinha dupla tarefa: a primeira entender a mensagem e a segunda transmitir para a linguagem dos mortais. Pode-se dizer, então, que um olhar hermenêutico busca a compreensão de significados, muitos deles ocultos. Para que haja compreensão é necessário a leitura do contexto, como: diários, biografias, relatos centrados no cotidiano, estudos de caso, observação, conteúdo de textos para análise, principais fontes de dados para o pesquisador.

### **3.2 Abordagem da pesquisa**

O estudo foi realizado na perspectiva subjetiva das Ciências Sociais, visando a melhor compreensão dos aspectos relacionados à pesquisa proposta. As Ciências Sociais incluem as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um dos seus aspectos específicos ou

em sua totalidade, levando em consideração a indissociabilidade sujeito-objeto (CHANLAT, 1999).

A pesquisa social considera que seu objeto de estudo possui consciência histórica. Isto significa que não é apenas a pesquisadora que dá sentido a este estudo, mas também “... os seres humanos, grupos e as sociedades dão significado e intencionalidade a suas ações e suas construções, na medida em que as estruturas sociais nada mais são que ações objetivadas.” (MINAYO, 2002, p.14).

Nesse sentido, Burrell e Morgan (1979) apresentam a construção de um referencial que considera a definição de um conjunto de premissas de ordem ontológica, epistemológica, que auxiliam e influenciam na definição da metodologia de investigação.

Segundo Kelm (2003b, p. 10), “As premissas de ordem ontológica envolvem aspectos mais gerais do ser e sua relação com a natureza. As de ordem epistemológica envolvem “o modo como a realidade, o conhecimento, é apreendido pelo indivíduo e está diretamente vinculada à premissa ontológica subjacente”.

A orientação filosófica refere-se à postura teórica do investigador (MINAYO, 2002, p. 22), às suas concepções básicas em relação à natureza do fenômeno a ser investigado (Burrell; Morgan, 1979), sua concepção ontológica (afirmação a respeito daquilo que existe) e epistemológica (afirmação de como o conhecimento é apreendido).

No que tange aos alicerces de natureza ontológica e epistemológica, esta pesquisa enquadrou-se nas características da abordagem qualitativa “..o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 137).

Segundo Burrell e Morgan (1979), o modelo ontológico e epistemológico pode ser representado pela metáfora cibernética. O indivíduo está engajado em um processo contínuo de interação e intercâmbio com seu contexto, recebendo, interpretando e agindo sobre as informações recebidas, e, assim fazendo, cria novos modelos de informações que afetam as próprias mudanças que originaram o ciclo inicial (MORGAN, 1996).

### 3.3 Classificação da Pesquisa

Se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Para o alcance dos objetivos desta pesquisa foi fundamental classificar a sua natureza, objetivos e procedimentos técnicos, adotando formas adequadas para transformar o conhecimento empírico em conhecimento científico.

De acordo com Vergara (2004), há várias taxionomias de tipos de pesquisa. Esta classificou-se em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, a pesquisa classificou-se em exploratória, descritiva e aplicada; relativo aos meios, a pesquisa classifica-se em documental, bibliográfica e estudo de caso.

Ao referir-se à natureza da pesquisa é possível enquadrá-la dentro dos moldes da pesquisa aplicada, pois foi elaborado um modelo que sistematizou o NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUÍ, entre “agentes internos externos”. Portanto, ocorreu a construção de um novo conhecimento que foi aplicado na prática, e este novo conhecimento gerado poderá ser direcionado à solução de um problema específico (SILVA; MENEZES, 2000).

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória é realizada na área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2004). Para Triviños (1987), a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador aumentar o seu conhecimento em torno do problema a ser investigado. No caso específico desta pesquisa, foi possível um aprofundamento sobre a responsabilidade social da UNIJUÍ. O estudo exploratório visa também contribuir com o conhecimento gerado (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa descritiva, que também está relacionada aos objetivos aqui propostos, consiste no desejo de conhecer profundamente as características da organização, os traços característicos da universidade, seus agentes, seus problemas, seus valores, o mercado em que está inserido,

entre outros aspectos que possibilitem o conhecimento do modelo administrativo que sustenta o seu conceito e as suas ações de responsabilidade social (TRIVIÑOS, 1987).

Os estudos descritivos não se resumem em coleta, ordenação e classificação de dados. Pode-se estabelecer relações com outras variáveis (TRIVIÑOS, 1987). As características peculiares de uma universidade podem ser desvendadas também com a observação, análise e correlação com os demais fatos que cercam essa realidade, sem nunca manipulá-la (CERVO; BERVIAN, 2002).

Os procedimentos técnicos deste estudo englobaram a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de material publicado, formado principalmente de livros, artigos, periódicos e materiais publicados em sites especializados (GIL, 1996). Neste estudo, a pesquisa bibliográfica foi fundamental para a construção da situação problemática, pois, após inúmeras leituras do tema, a pesquisadora constatou uma carência na área de estudos sobre a responsabilidade social das Universidades. O referencial teórico desta pesquisa foi fundamental para o desenvolvimento da análise conclusiva do estudo.

Elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico, tais como relatórios de diretorias, demonstrações financeiras, planejamento estratégico e manuais de procedimentos, a pesquisa documental contribuiu muito para a construção deste estudo. Para Vergara (2004), fotos, vídeos, balancetes, comunicações verbais, filmes, memorandos, ofícios, circulares, anais, diários, cartas, também são considerados procedimentos técnicos da pesquisa documental. No caso em estudo, o Plano de Desenvolvimento Institucional, O Plano de Carreira e o Balanço Social da Universidade foram documentos essenciais para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa enquadra-se também dentro dos moldes de um estudo de caso, pois após a sistematização do modelo proposto, o mesmo foi aplicado na Universidade com o objetivo de analisar os NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUÍ com os seus agentes internos e externos.

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente (TRIVIÑOS, 1987). O contexto da responsabilidade social na universidade será

desenvolvido em duas dimensões. Num segundo momento cada agente será classificado de acordo com a categorização dos três NÍVEIS de desafios éticos propostos por Enderle e Tavis (1998), e pelo modelo MRMRSN desenvolvido por Ashley (2005), com um aporte de referencial teórico com autores da área específica.

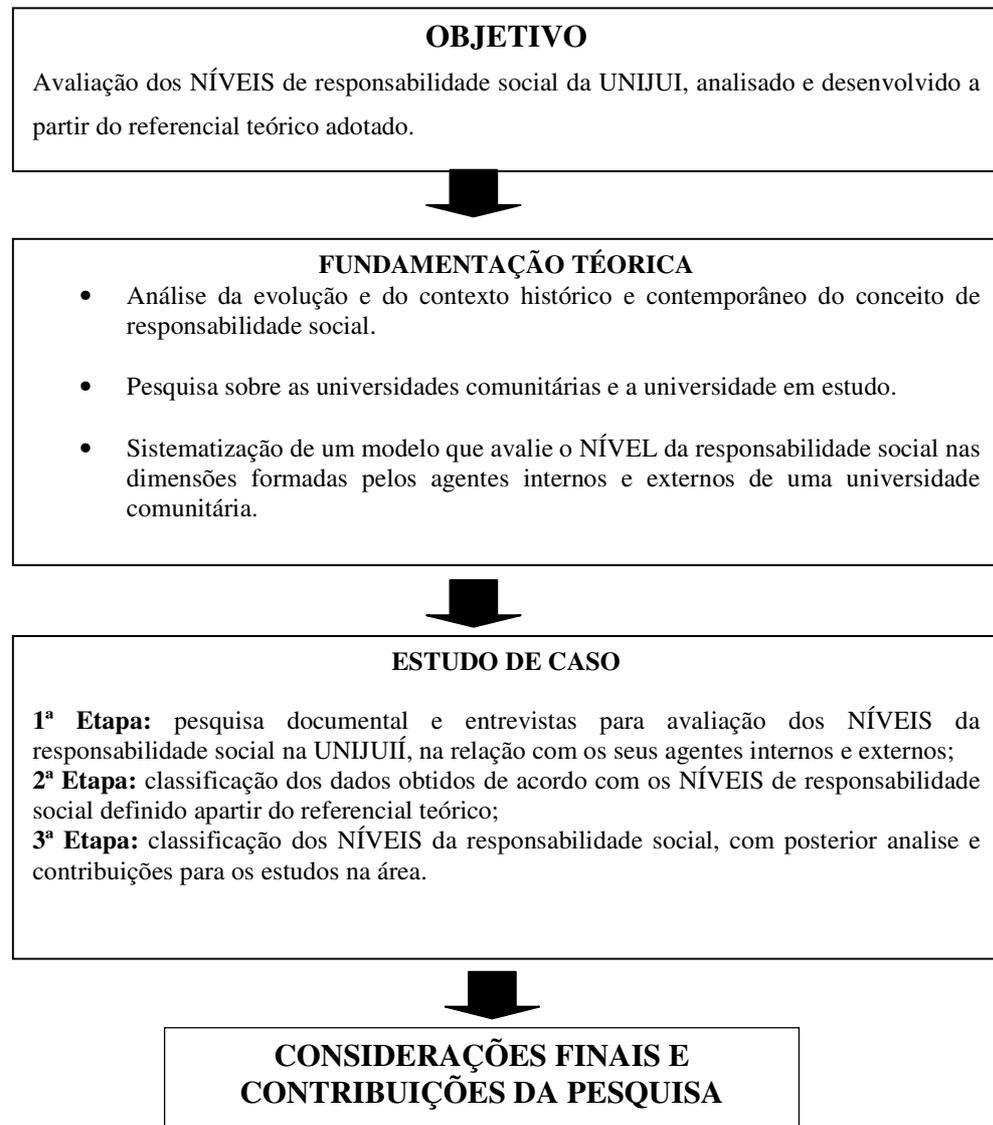
O foco do estudo de caso está na tentativa de explicar o problema apresentado, decorrente de uma situação única, baseada em várias fontes e evidências que propiciem o desenvolvimento das proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001).

### **3.4 Desenho da pesquisa**

O desenho da pesquisa é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos com as questões dos estudos iniciais, e finalmente, com suas conclusões (YIN, 2001), ou seja, o desenho da pesquisa retrata o plano de ação da investigação que perpassa pelo problema, objetivos e análise conclusiva.

Segundo YIN (2001), os principais componentes do desenho de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições/objetivos, sua unidade de análise e os critérios para analisar /interpretar a parte conclusiva.

Figura 8: Desenho da pesquisa



O desenho da pesquisa apresentado na Figura 08 contempla a pesquisa sobre o referencial teórico, a coleta de dados e o plano de análise e interpretação dos mesmos, permitindo observar cada uma das etapas. Após a definição dos objetivos a que este estudo se propôs e da fundamentação teórica, esta pesquisa aplicada seguiu ordenadamente uma seqüência lógica. Para

facilitar a compreensão, se faz necessário descrever cada uma das respectivas etapas desenvolvidas, para evidenciar o caráter construtivo da pesquisa.

Na primeira etapa da pesquisa empírica de caráter exploratório, foram elaborados questionários com questões semi-estruturadas. O questionário semi-estruturado para Pidd (1998) é empregado para retratar o que as pessoas pensam em relação ao que elas e outras pessoas fazem; ponto fundamental, segundo o autor, para descrever a cultura da organização. Cada questão foi fundamentada para estar alinhada aos objetivos do estudo, conforme Apêndices 2, 3, 4 e 5 em anexo.

Após a aplicação do questionário aos “agentes internos“ e “agentes externos,” foi realizada a pesquisa documental. Na pesquisa documental foi utilizado o Balanço Social (2004/2005), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Carreira do Corpo Técnico e Docente, o Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA), Estatuto da FIDENE e Relatórios do CONSU.

Na presente pesquisa o conceito de funcionários considerou o entendimento do SINAES, que considera como funcionários de uma instituição de ensino, o corpo docente da instituição e o seu pessoal técnico administrativo. A primeira parte da pesquisa com os funcionários iniciou com entrevistas junto ao Gerente da Coordenadoria de Recursos Humanos e Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos. No segundo momento se fez uso da pesquisa documental no Balanço Social de 2005, Convenção coletiva de Trabalho (SINPRO Noroeste/RS e SINTEEP Noroeste/RS), Plano de Carreira de Professores e Corpo Técnico e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

A pesquisa sobre os Financiadores da UNIJUI iniciou com entrevistas com os funcionários do nível tático da Coordenadoria Financeira. No segundo momento se fez uso da pesquisa documental por meio dos Demonstrativos Financeiros do ano de 2004/2005 e do Balanço Social 2004/2005. A análise dos Financiadores teve como foco revelar se eles possuem alguma influência na alocação dos recursos financeiros da Instituição.

Para a análise da visão dos Gestores, a entrevista semi-estruturada foi um dos principais meios para a realização da coleta de dados. Após as entrevistas com a coalizão dominante da UNIJUI, o discurso dos gestores foi confrontado com a Orientação Estratégica da UNIJUI Anexo

01. O Balanço Social e o Plano de Desenvolvimento Institucional integraram a pesquisa documental dos Gestores.

A dimensão dos “agentes externos” teve como propósito avaliar a relação que a universidade desenvolve com a comunidade. Se o foco da responsabilidade social é interna, haverá pouca ou nenhuma interação com a comunidade, já se o foco da responsabilidade social for externo, isto será evidenciado por meio de ações que propiciem uma interação da universidade com seus “agentes externos”. As entrevistas foram realizadas com Professores e Pesquisadores da UNIJUI em diversos campus, Vice-Prefeito Municipal da Cidade de Ijuí, Coordenadores de Extensão, Executivos do Setor Privado e Presidente do COREDE da Fronteira Noroeste. A pesquisa documental foi realizada com o Auxílio do Balanço Social, Editais de Pesquisa e Extensão e Contratos de Parcerias.

O quadro número 07 esclarece a distribuição de cada uma das partes da aplicação do questionário nessa etapa da pesquisa.

Quadro 7: Agentes da pesquisa

Dimensões	Agentes Pesquisados	Nº
<b>1- Agentes Internos</b>		<b><u>8</u></b>
Público Interno	Colaborador da Coordenadoria de RH	3
Financiadores	Colaborador da Coordenadoria Financeira	3
Gestores	Reitores e Vice-Reitores	2
<b>2- Agentes Externos</b>		<b><u>7</u></b>
Corpo Docente	Professores/Pesquisadores	4
Setor Público	Vice-Prefeito	1
	Presidente do Corede	1
Setor Privado	Executivo Financeiro	1

Fonte: Elaboração da autora.

Ao definir os integrantes desta pesquisa, é importante destacar que a pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Para Minayo (1999) o número ideal de amostras é aquele que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

Concluídas as entrevistas, partiu-se para análise do conteúdo do discurso em conjunto com a pesquisa documental. Para a elaboração da análise da pesquisa empírica foram incluídos estudos de pesquisadores sobre cultura e poder. No entendimento de Pidd (1998) as organizações possuem um sistema político, e é através dele que é possível entender como diferentes interesses encontram o equilíbrio. Este é o reconhecimento explícito de que os jogos de poder ocorrem nas organizações e precisam ser considerados.

A relação da UNIJUÍ com os seus “agentes internos e externos” , foi analisada individualmente, e todas as classificações dos NÍVEIS de responsabilidade social foram justificadas. Após a classificação dos NÍVEIS foram elaboradas as análises do NÍVEL de responsabilidade social entre os “agentes internos e externos “ da UNIJUÍ.

Para Vergara (2004): todo método possui possibilidades e limitações. As conclusões deste estudo se restringem ao caso em análise, a dimensão espaço distingue as universidades das demais organizações. A dimensão tempo especifica o momento em que o estudo será realizado. As universidades seguem uma legislação específica à sua atividade finalística, portanto observa-se que os resultados alcançados nesta pesquisa revelam-se dentro do contexto da amostra selecionada, ou seja, dentro da estrutura legal e organizacional de uma universidade.

Ao finalizar o estudo, a pesquisa apontou contribuições ao modelo MRMRSN e ao conceito de responsabilidade social adotado pelo SINAES. No capítulo da conclusão também foram feitas algumas sugestões para possíveis novos estudos nesta temática.

### 3.5 Especificação da amostra e coleta de dados

O estudo foi desenvolvido em uma universidade de caráter comunitário, mantida por uma fundação, cujo patrimônio é público, não-estatal, a UNIJUI. Rege-se a mantenedora pelo direito privado, mas não visa lucro.

A UNIJUI é integrante do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), possui como objetivo viabilizar um processo integrativo que resulte no fortalecimento individual das instituições, e no conseqüente favorecimento da comunidade acadêmica rio-grandense e da comunidade gaúcha como um todo.

Para Brum (1998), um pesquisador no assunto das universidades regionais e comunitárias, a universidade que é o nosso objeto de estudo, não é obra do governo, de planejamento central ou de grandes políticas governamentais, conforme expressa em seu discurso:

[...] é obra da história do povo, empenhado na construção dos seus espaços de vida. Acalentada por forte discurso voltado para a região, fez-se ela a si mesma em crescente envolvimento com o processo histórico-social local. Construiu-se a universidade na perspectiva da universalidade e da articulação com o desenvolvimento regional [...] (BRUM, 1998).

Para Kelm (2003, p.145) “ as universidades componentes do COMUNG podem ser caracterizadas como universidades, públicas, não estatais, sem um controle permanente de um grupo e gerido a partir de um modelo de “autogestão” .

### **3.5.1 População e amostra**

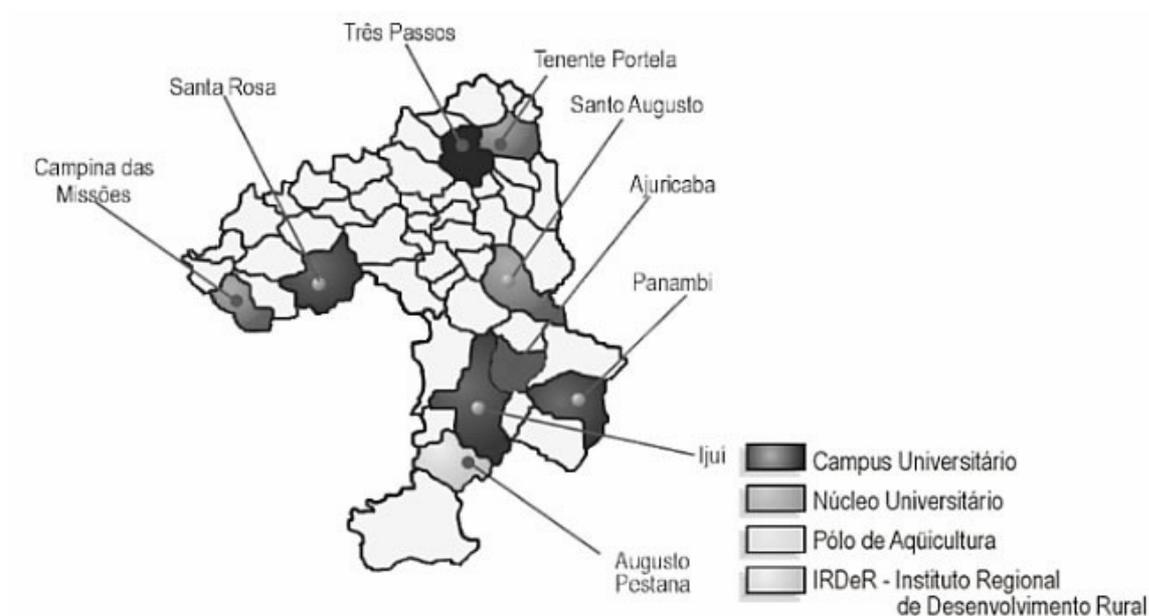
A pesquisa empírica desenvolveu-se em duas etapas: entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Na primeira fase foram entrevistados representantes dos “agentes internos” (funcionários, financiadores, gestores) e “agentes externos” (instituições financeiras, setor público e privado).

A escolha desta amostra para a pesquisa ocorreu pelo interesse de ser estudada uma organização que promova o desenvolvimento regional, como relata Frantz (2001, p. 75): “A universidade regional representa o escopo do projeto histórico, iniciado em 1957, com a finalidade de intervir no processo de desenvolvimento da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul”.

#### **3.5.1.1 População**

O Ensino Superior na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul originou-se na fundação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), instalada em 1957, mantida na época pela Sociedade Literária São Boaventura, da Ordem dos Frades Menores Capuchinhos. No ano de 1969, com a doação do patrimônio inicial para a constituição de uma fundação de caráter regional e leiga, surge a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado (FIDENE). Em 1985 alcança a condição de Universidade de Ijuí, autorizada e reconhecida pelo Ministério da Educação. Após a formalização do caráter regional e multicampi, transforma-se, no ano de 1993, na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), contando com os Campi de Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos, e com os Núcleos Universitários de Santo Augusto e Tenente Portela (UNIJUÍ, 2006).

**Figura 9: Localização e abrangência da UNIJUÍ**



Fonte: Setor de Geoprocessamento da UNIJUÍ (2005).

A estrutura multicampi da universidade e a sua inserção na comunidade, fazem dela uma instituição que, além de comunitária e regional, contribui para o desenvolvimento da região, por ser formadora de recursos humanos, investindo em ciência e tecnologia e prestando serviços (BRUM, 1998).

Em dezembro de 2006, a UNIJUÍ contava com o seguinte quadro de alunos, professores, colaboradores e cursos:

**a) Estudantes:**

Graduação:

- Regime Normal: 9.307

- Regime Especial: 937

- EAD: 51

Pós-Graduação:

- Lato Sensu: 347

- Strictu Sensu: 226

**b) Corpo Docente:**

Doutores: 111

Mestres: 310

Especialistas:91

Graduados: 01

**c) Técnico Administrativo:**

Até 20 horas: 33

21-40 horas: 566

Acima de 40 horas: 25

**d) Cursos:**

Graduação:46

Especialização: 22

Mestrado :03

Para Schein (1968), a organização precisa socializar a sua identidade. Identidade organizacional para o autor significa o conhecimento por parte da organização do que ela é, quais os seus objetivos, sua visão, missão, princípios, ou seja, o que ela deve realizar.

A UNIJUI tem como visão constituir-se em núcleo educacional, científico, tecnológico, artístico e cultural, capaz de ser uma referência para a construção de práticas inovadoras e voltadas à excelência do fazer universitário e ao processo de desenvolvimento em suas diversas instâncias e formas de manifestações.

Produzir, sistematizar e socializar conhecimentos é a sua missão, através de programas de ensino, de pesquisa, de extensão e de serviços, em especial através da formação de profissionais capazes de interagir - de forma crítica, criativa e propositiva - política, técnica e socialmente.

A UNIJUI tem como princípios fundamentais, conforme apurado no seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

**A Excelência Acadêmica** que se caracteriza por uma busca permanente da qualificação do fazer universitário;

**A Autonomia Universitária** que se realiza através do exercício democrático da gestão da Instituição e da sustentabilidade do Projeto Institucional;

**O Caráter Comunitário e Regional** que define a dimensão pública não estatal da Universidade e reforça o seu compromisso social, prioritariamente, com a região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul;

**A Unidade Institucional** que se expressa na organicidade das ações desenvolvidas nos diversos Campi e Núcleos Universitários, Departamentos, Coordenadorias e Órgãos de Apoio, em estreita relação com as demais mantidas da Fundação.

Para que uma organização possa desempenhar a sua missão, as pessoas que a constituem deverão coordenar esforços para que se consiga um resultado que o indivíduo isoladamente seria incapaz de conseguir. Assim, as organizações são caracterizadas por uma divisão de trabalho e por uma hierarquia, seja ela de que espécie for. A coordenação conseguida através de decisão de alguns dos membros da organização pode ser definida como o processo de gestão. (SCHEIN, 1968, p.109)

Após a apresentação da orientação estratégica da UNIJUI, se faz necessário esclarecer a estrutura formal de autoridade e decisão. Kelm (2003, p. 200) ressalta que “o modo e espaço de expressão na universidade deve ser encarado para além de sua existência material e deve ser investigado na perspectiva de sua legitimidade junto aos agentes organizacionais e sua operatividade na busca da efetividade da organização”.

A universidade é dotada de autonomia administrativa, didático-científica, financeira e disciplinar. É regida pela legislação federal, pelo estatuto da sua mantenedora, no que for da sua competência, pelo seu próprio estatuto e regimento geral e pelas resoluções do Conselho Universitário. Os órgãos que fazem parte do processo de gestão são:

- a) o Conselho Universitário que é o colegiado superior e deliberativo. Compõem esse conselho a Reitoria da Universidade, os chefes de departamentos, os coordenadores de campi e um conjunto de representantes eleitos (a eleição é independente para o corpo docente e funcionários técnicos-administrativos);
- b) a Reitoria que é o órgão superior executivo da UNIJUI, composta por um reitor, um vice-reitor de graduação, um vice reitor de administração e um vice-reitor de pesquisa, extensão e pós-graduação;
- c) o conselho de Gestão, que é um órgão consultivo ligado à Reitoria e composto pelos vice-reitores, chefes de departamentos, pró-reitores de Campus, coordenadores de Núcleo Universitário e chefes de órgãos e setores da Universidade. Um dos principais objetivos deste órgão é a articulação entre os departamentos, os *Campi* e os núcleos com a administração;

d) os departamentos, que são a base operacional das funções da Universidade Regional e que têm sua instância decisória no Colegiado do departamento, presidida por um chefe eleito entre seus pares. Os departamentos constituem a base operacional das funções da Universidade. Conforme Artigo 17º do Regimento Geral da Unijui, o departamento: “é a unidade básica da UNIJUI e congrega docentes para a atuação integrada nas dimensões da pesquisa, do ensino e da extensão em determinadas áreas do conhecimento e para todos os efeitos da organização administrativa e da distribuição do pessoal, com atribuições normativas, de coordenação e de controle”. O colegiado do departamento é a instância máxima de decisão dentro do departamento, é composto pelos integrantes do quadro de professores efetivos, convidados e eméritos, por representantes do quadro de professores colaboradores, por funcionários do quadro técnico-administrativo e de apoio do departamento e por representantes dos estudantes. Cabe aos departamentos e aos seus docentes, coordenados e supervisionados pela Reitoria, a responsabilidade por iniciar e formular propostas de programas e projetos, bem como executá-los e avaliá-los, uma vez aprovados pelos colegiados superiores. Atualmente são doze os departamentos existentes na UNIJUI:

- DBQ: Departamento de Biologia e Química;
- DCS: Departamento de Ciências Sociais;
- DCSa: Departamento de Ciências da Saúde;
- DEAG: Departamento de Estudos Agrários;
- DELAC: Departamento de Estudos da Linguagem, Arte e Comunicação;
- DEPE: Departamento de Pedagogia;
- DEFEM: Departamento de Física, Estatística e Matemática;
- DEAD: Departamento de Estudos da Administração;
- DEJ: Departamento de Estudos Jurídicos;
- DECON: Departamento de Economia e Contabilidade;
- DETEC: Departamento de Tecnologia;
- DFP: Departamento de Filosofia e Pedagogia;

- e) os colegiados de Cursos de graduação e pós-graduação, são os responsáveis pela operacionalização das atividades relativas aos cursos.

Kelm (2003) explica que dentro da atual estrutura da gestão universitária da UNIJUÍ, o órgão máximo de gestão e de manifestação da comunidade acadêmica é materializado pelo Conselho Universitário (CONSU), posto que possui as prerrogativas estatutárias de legislação e execução na UNIJUÍ com poder hierárquico que compete com a Reitoria. Nesse sentido, o autor complementa que a ampliação das possibilidades de manifestação e participação dos diversos membros da universidade se dá a partir dos departamentos, considerados unidades básica do modelo autogerido. Neste contexto de gestão, as diretrizes seriam desenvolvidas pela Reitoria e CONSU, e sua operacionalização e desdobramento pelos departamentos.

As Coordenadorias, órgãos de apoio, possuem a incumbência de articular distintos órgãos e/ou setores para viabilizar atividades mais amplas de interesse comum deles ou do todo da Instituição. Atualmente a UNIJUÍ possui sete Coordenadorias: Coordenadoria de Assuntos Estudantis, Educação à Distância, Financeira, Informática, Marketing, Patrimonial e Serviços de Recursos Humanos.

A Coordenadoria de Assuntos Estudantis - CAE é um órgão suplementar vinculado à Vice-Reitoria de Graduação da UNIJUÍ, a qual tem como objetivo principal o apoio aos estudantes, através do desenvolvimento de programas e projetos de assistência estudantil. Integram a Coordenadoria de Assuntos Estudantis os Serviços de Integração, Processos Seletivos e Bolsas de Estudos e Serviços Administrativos.

A Coordenadoria de Educação à Distância objetiva contribuir com a implementação da Educação a Distância na UNIJUÍ, comprometida com a formação da cultura acadêmica, que prima pela qualificação dos alunos a partir do contexto em que se encontram. Esta Coordenadoria visa integrar as ações da UNIJUÍ relacionadas à EaD visando sua viabilização, sustentabilidade, e adequação; criando ambientes de entusiasmo para a busca do saber por parte dos alunos.

A Coordenadoria Financeira é uma área organizadora e repassadora de informações sobre a gestão econômica, financeira e patrimonial da unidade/mantida/instituição. Ela deve trabalhar com agilidade, segurança e confiabilidade as informações necessárias para auxiliar os gestores no

processo de decisão e, com isso, assegurar a otimização dos recursos financeiros da instituição. A função da Coordenadoria Financeira é coordenar e supervisionar a execução das atividades dos Núcleos de Contabilidade e Orçamento e de Tesouraria, visando o cumprimento das políticas institucionais.

A Coordenadoria de Informática tem a responsabilidade de definir, executar e orientar as políticas de tecnologia da informação da FIDENE e suas mantidas. A estrutura está dividida em três Núcleos: Desenvolvimento de Sistemas, Redes e Banco de Dados, Suporte ao Usuário.

A Coordenadoria de Marketing surgiu em março de 2006 para gerenciar a imagem Unijuí. A função do Marketing educacional está no esforço de posicionamento da instituição junto aos seus principais públicos, sejam eles potenciais alunos, ex-alunos, atuais alunos, professores, funcionários, governo, imprensa, comunidade, e demais *stakeholders*. É uma gestão baseada na MARCA, e nas formas de contato e criação de significado dessa marca para estes públicos.

Vinculam-se à Coordenadoria Patrimonial e de Serviços as seguintes Unidades: Núcleo de Serviços (vigilância, transporte e limpeza/copa/cozinha); Núcleo de Suprimentos (compras, almoxarifado e marcenaria); Núcleo Patrimonial (projetos e obras, manutenção, jardinagem e patrimônio/controle de bens/espacos); Núcleo de Serviços e Patrimônio (Santa Rosa); Central de Cópias (prédio Biblioteca) e Múltímeios (audiovisual); Correios e Importações. Estas Unidades interagem e vinculam-se aos demais Campi e Núcleos da Instituição, prestando o apoio necessário a estes e as demais mantidas institucionais.

A Coordenadoria de Recursos Humanos é uma unidade de apoio institucional que auxilia a Instituição no cumprimento de sua missão. Posiciona-se enquanto Coordenadoria que assessora as unidades no processo de gestão de pessoas e no cumprimento dos aspectos administrativos, legais e trabalhistas. Foca suas ações nos seguintes objetivos estratégicos:

- Promover continuamente a qualificação dos técnicos administrativos e de apoio a docentes da Instituição;
- Contribuir na implementação do programa de excelência e relacionamento no atendimento aos públicos institucionais;

- Auxiliar na revisão dos processos de trabalho com vistas a adequá-los à estrutura organizacional;
- Desenvolver ações que visem melhorias nas condições de trabalho;
- Revisar e aperfeiçoar sistematicamente os instrumentos de gestão de pessoas no âmbito institucional;
- Implementar políticas de benefícios sociais que sirvam como instrumentos de captação e manutenção de talentos;
- Valorizar o diálogo e a participação nos diversos espaços institucionais.

A Coordenadoria estrutura-se através do Núcleo de Administração de Recursos Humanos, Núcleo de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Núcleo de Atenção à Saúde do Trabalhador.

O ensino, a pesquisa e a extensão da UNIJUÍ são desenvolvidos pelos 12 departamentos que constituem a Universidade. Cada departamento conta com um professor responsável, chamado Chefe, e os Coordenadores, que são os professores representantes de cada curso vinculados ao departamento.

### **3.6 Coleta, análise e interpretação dos dados**

A coleta de dados informa a maneira pela qual a pesquisadora pretende obter as informações de que precisa para responder ao problema (VERGARA, 2004). A pesquisa qualitativa desenvolve-se de maneira circular. Isto permite que a coleta de dados, em determinados momentos, passe a ser, também, análise de dados, e esta, em seguida, seja veículo para uma nova busca de informações, assumindo características de um processo simultâneo, não-linear (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista é um instrumento utilizado na investigação social, tanto para a coleta de dados para esclarecimento dos mesmos, ou para o auxílio do diagnóstico, ou no tratamento de um problema social (Lakatos; Marconi, 1986). Neste estudo, as entrevistas foram desenvolvidas com Gerentes de Coordenadoria, Funcionários (corpo técnico e docente) membros da atual Reitoria, “agentes externos” que representaram o setor público e privado.

A entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o investigador que trabalha com o enfoque qualitativo realizar a coleta de dados. Em geral parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). O mesmo autor destaca que para se obter sucesso na pesquisa semi-estruturada, é fundamental que o pesquisador não perca o seu foco. Para tanto a elaboração de um roteiro é imprescindível.

Baseado no modelo desenvolvido por Ashley (2005), MRMRSN, foi criado um modelo de análise direcionado para a gestão universitária. O modelo é dividido entre duas dimensões, composta por dois grupos de *stakeholders* denominados “agentes internos” e “agentes externos”. Para Motta e Vasconcelos (2004), a partir de suas escolhas e do sentido que atribuem à sua ação, os indivíduos agem em sociedade, interagindo com os outros e construindo o mundo social do qual são agentes e vivem a partir dessas interações.

A primeira dimensão denominada “agentes internos” engloba os seguintes grupos de *stakeholders*: funcionários, financiadores e os gestores. Os “agentes internos” são responsáveis pela operacionalização no negócio da universidade. Os fornecedores e demandantes não foram incluídos como agentes na dimensão produção pelos motivos expostos na seqüência.

São caracterizados como fornecedores, as pessoas físicas ou jurídicas que fornecem bens tangíveis para a manutenção das instalações da universidade, bem como para o desenvolvimento pleno de sua atividade finalística. A aquisição de serviços terceirizados representa os fornecedores de bens intangíveis.

As universidades são instituições prestadoras de serviços, a sua matéria-prima é o conhecimento. Nesse sentido o agente fornecedor não foi incluído na dimensão produção, por não incorporar a atividade finalística das IES. O SINAES entende como atividade finalística de uma

universidade “[...] os recursos necessários à execução de ensino, pesquisa e extensão, incluindo suas responsabilidades e compromissos com a sociedade [...]”.

A exclusão do agente demandante justifica-se pela complexidade de análise do mesmo. Ao mesmo tempo em que os alunos de uma IES são clientes, também são considerados produtos finais, pois a universidade entende que o seu produto final deve ser um profissional habilitado e capacitado a ingressar de modo competitivo no mercado de trabalho.

Para a pesquisadora, é de suma importância deixar claro que a exclusão do agente fornecedor e demandante não significa que a universidade não deva possuir uma conduta ética e ações de responsabilidade social com os mesmos. A exclusão dos dois agentes ocorreu pelas justificativas mencionadas anteriormente, decorrentes de um recorte efetuado para que este trabalho venha a contribuir para a obtenção de novos conhecimentos na área.

O grupos de *stakeholders* “agentes externos” são representados pela comunidade externa na qual a UNIJUI está inserida. O modelo não especifica quem seriam os “agentes externos”, buscou-se analisar de que forma a Instituição interaje com a comunidade externa, como ela contribui para o desenvolvimento da região, que é a sua missão, conforme Anexo 01.

### **3.6.1 Modelo para análise dos NÍVEIS de responsabilidade social numa IES**

Os modelos são uma representação da realidade, mas não se pode ignorar o motivo pelo qual o modelo está sendo desenvolvido. Esta pesquisa adota o conceito de Pidd (1998, p. 25) “um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade”.

O modelo desenvolvido nesta pesquisa é uma reconstrução do modelo MRMRSN, porém, possui o enfoque normativo. Para Pidd (1998) os modelos possuem a função de melhorar o processo de tomada de decisão e o controle nas organizações.

Muitas organizações são feitas de pessoas trabalhando em direção a metas de vários tipos. Estas pessoas, algumas vezes, tomam decisões e também gastam uma boa parte do seu tempo com outras pessoas tentando atingir estas metas. Para este fim, elas estabelecem políticas e desenvolvem regras, que tentam fortalecer e implementar. Seria extremamente tolo afirmar que o gerenciamento restringe-se à tomada de decisões e controle, mas uma parte dele é assim, sendo que para estes dois aspectos a abordagem via modelagem pode dar uma boa contribuição (PIDD, 1998, p.31)

O modelo desenvolvido possui abordagem interpretativa, ou seja, ele é utilizado com a intenção de auxiliar no desenvolvimento de um debate entre pessoas que possuem diferentes visões e fazem diferentes interpretações. O conceito de responsabilidade social da UNIJUI é visto de diferentes maneiras pelos seus *stakeholders*. Após sua classificação em NÍVEL 1, 2 e 3, estes grupos de *stakeholders* poderão distinguir ações da Universidade que são realizadas por ser uma exigência legal, outras ações que não são exigências legais, no entanto, o seu público interno e externo já esperam que ela faça, e ações que não são exigências legais e vão além das expectativas das pessoas.

Para Pidd (1998) os modelos precisam de definições chaves, que deixam claro o seu propósito. A definição chave do modelo proposto é a avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI com os seus “agentes internos e externos”. A operacionalização do modelo ocorreu por meio do referencial teórico construído, entrevista semi-estruturada e pesquisa documental.

De acordo como Pidd (1998), os modelos precisam ser validados, precisa-se saber se há aplicabilidade. Nesta pesquisa será desenvolvido um estudo de caso para que o modelo proposto seja aplicado, e sua validação ocorrerá se ele for capaz de responder a pergunta proposta neste estudo, motivo pelo qual ele foi elaborado. O estudo de caso também será importante para demonstrar possíveis falhas no modelo e para fornecer informações que poderão contribuir para a evolução do modelo.

O modelo MRMRSN propõe um conceito de responsabilidade social no qual às organizações são definidas como redes de relacionamentos, propondo que a responsabilidade social nas práticas de negócio requer o compartilhamento delas entre os agentes econômicos. O modelo considera ainda que a moralidade corporativa está expressa nas normas sociais que a organização incorpora; tal moralidade é avaliada integrando o modelo de níveis de desafios desenvolvidos por Enderle e Tavis (1998).

A aplicação do modelo MRMRSN, no que concerne a avaliação do posicionamento da instituição em análise em cada um dos NÍVEIS de responsabilidade social, tomou como referência o proposto por Enderle e Tavis (1998), apenas constextualizado a partir das perspectivas de “espaço e tempo”, o que é classificado em cada NÍVEL para cada grupo de *stakeholders*.

Desta forma o parâmetro inicial permanece inalterado, ou seja, o NÍVEL 1 cumprir a Lei, NÍVEL 2, atender as expectativas atuais no contexto que a organização se insere e NÍVEL 3, propor-se a praticar ideais éticos ainda não amplamente reconhecidos nas expectativas atuais dos grupos de *stakeholders*. Substanciado em cada uma destas referências e com base na análise previa da organização e das expectativas de seus atores, é a seguir detalhado, para cada grupo de *stakeholders* o entedimento do que se aplica em cada NÍVEL. A avaliação do NÍVEL de responsabilidade social, adaptado a uma universidade comunitária, de forma geral será avaliado considerando os critérios descritos a seguir:

**NÍVEL 1:** Cumprir as obrigações legais;

**NÍVEL 2:** Desenvolver parcerias de ações sociais com os agentes de produção internos e a sociedade, que beneficie ambas as partes; incentivar seus *stakeholders* a participar de projetos sociais e ambientais; implantar processos que propiciem a disseminação de valores éticos e morais na cadeia produtiva da IES;

**NÍVEL 3:** Possuir ênfase no comprometimento e na co-responsabilidades nas ações sociais e projetos que a universidade incentiva; visar a continuidade das parcerias estabelecidas e projetos auto-sustentáveis; possuir projeto sociais próprios; objetivar a transferência de valores socialmente responsáveis da Universidade entre seus “agentes internos e externos”.

### 3.6.1.1 Dimensão “agentes internos”

A dimensão “agentes internos” define quem realmente opera o negócio. A seguir serão apresentados os “agentes internos” e quais os requisitos que serão levados em consideração para efetuar a análise do NÍVEL da responsabilidade social. A dimensão “agentes internos” é composta pelos seguintes grupos de *stakeholders*: funcionários (corpo técnico e docente), agentes financiadores e gestores.

#### a) Funcionários

O modelo proposto considerou o conceito de “funcionários de uma IES”, o entendido pelo SINAES, que considera como funcionários de uma instituição de ensino o corpo docente e o seu pessoal técnico administrativo. A análise do NÍVEL de responsabilidade social proposto para avaliar a relação da UNIJUÍ com os seus funcionários apresenta-se classificada da seguinte maneira:

**NÍVEL 1:** Cumprir as determinações estabelecidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas e demais obrigações Legais com o funcionários, cláusulas constantes nos contratos de trabalho e acordos firmados com os sindicatos (SINTEEP e SINPRO).

**NÍVEL 2:** Possuir plano de carreira para os funcionários; valorizar o quadro funcional interno para o preenchimento de vagas que promovam o desenvolvimento da carreira do mesmo dentro da instituição; oferecer benefícios sociais que ultrapassem os exigidos pela Lei; divulgar resultados econômicos, sociais e ambientais para os funcionários; primar pela transparência na

divulgação de informações internas; incentivar seus funcionários a participarem de projetos sociais e ambientais; gestão alinhada com a abordagem pré-lucro de responsabilidade social e processo de gestão participativa.

**NÍVEL 3:** Participação dos funcionários no desenvolvimento do planejamento estratégico; estrutura do plano de carreira possibilita ações voltadas para a aprendizagem continuada dos funcionários; comprometimento mútuo dos funcionários e da instituição no desenvolvimento de ações de responsabilidade social que possam tornar-se auto-sustentáveis; ascensão e progressão na carreira por meio de análise da performance profissional do colaborador; implantação de processos que propiciem a disseminação de valores éticos e morais entre a universidade e os trabalhadores contratados. Participação dos funcionários no planejamento do plano de carreira.

#### **b)Agentes financiadores**

Para o SINAES a sustentabilidade financeira de uma universidade, possui um significado social, pois permite a continuidade dos compromissos na oferta da educação superior. Nesse sentido a dinâmica de financiamento e a relação da Instituição de ensino superior com os seus financiadores é de suma importância para que a UNIJUI cumpra com a sua atividade finalística.

**NÍVEL 1:** Cumprir as determinações legais e as condições estabelecidas com os agentes financiadores.

**NÍVEL 2:** Ser transparente nas relações entre a Instituição e seus agentes financiadores; socializar demonstrativos que evidenciam não somente o desempenho econômico, mas também o desempenho social e ambiental da Instituição.

**NÍVEL 3:** Desenvolver parcerias de ações sociais com os agentes financiadores; estimular o comprometimento e monitoramento recíproco entre as ações sociais desenvolvidas em parceria

com os agentes financiadores, co-responsabilidade; incentivar a transferência de valores éticos entre a Instituição e os agentes financiadores.

Para análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os seus financiadores, investigou-se a dinâmica de relacionamento da Instituição com os mesmos. Esta análise avalia a dimensão legal, a transparência e participação nas relações da Instituição com seus financiadores, suas influência no processo decisório e co-responsabilidades. Este item tem como objetivo avaliar se o capital financiador da IES possui influências nas decisões.

### c) Gestores

Os gestores representam os agentes de nível estratégico da universidade, portanto são os responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento institucional. A análise destes agentes tem como objetivo deixar transparente a visão de responsabilidade social que a universidade apresenta, por meio da visão dos responsáveis pela direção da mesma.

Os parâmetros utilizados para analisar a responsabilidade social da UNIJUI, são os seguintes:

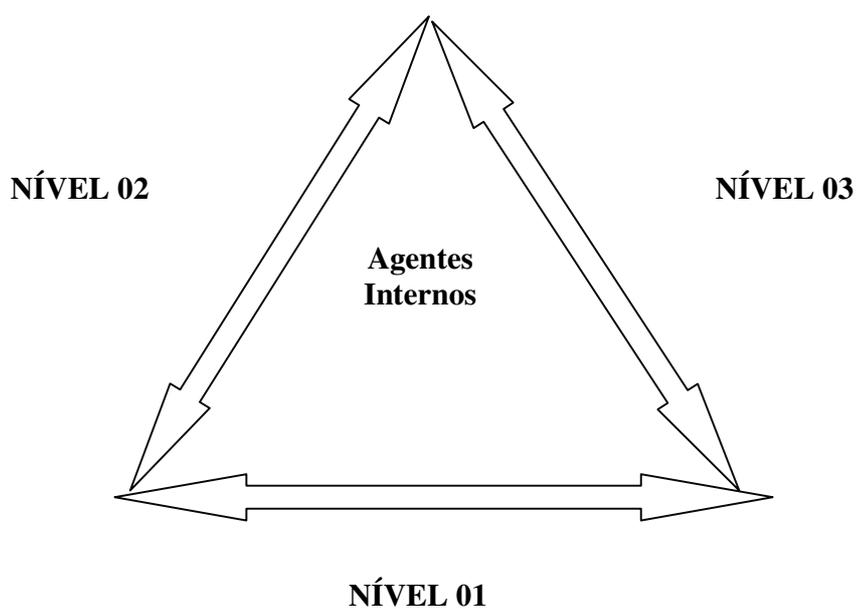
**NÍVEL 1:** Cumprir as exigências legais.

**NÍVEL 2:** Adotar a abordagem pré-lucro; transparência e participação de seus “agentes internos” e externos no seu processo decisório; coerência entre o seu conceito de responsabilidade social com os seus referenciais estratégicos; possuir canais de comunicação entre os gestores e os *stakeholders* da Instituição.

**NÍVEL 3:** Possui uma abordagem pós-convencional ao incluir no seu conceito grupos de *stakeholder* que ultrapassam os grupos que compõem as suas relações de produção; seu desempenho é avaliado pelos gestores por meio de indicadores econômicos, sociais e

ambientais; os gestores consideram importante a disseminação dos valores da Instituição entre os seus *stakeholders*.

Figura 10: Dimensão dos agentes internos



Fonte: elaboração da autora.

A figura 10 demonstra o modelo de análise dos “agentes internos”. Para cada agente foi aplicado este modelo, que no final foi sistematizado em uma figura apenas. As setas de cor preta correspondem ao atingimento de todos os requisitos exigidos no NÍVEL analisado, e serão dispostas no vértice do triângulo que correspondem ao NÍVEL analisado. As setas de cor grafite também serão dispostas no vértice que corresponde ao NÍVEL de responsabilidade social analisado, porém correspondem ao atingimento parcial do NÍVEL analisado. As setas de cor cinza correspondem ao não atingimento do NÍVEL em análise.

Para Ashley (2005) a orientação estratégica da responsabilidade social das organizações, quando compreensível, esta diretamente relacionada com o contexto histórico, legal, econômico e social no qual a empresa atua. Por este motivo as setas possuem pontas duplas, para indicar que o NÍVELS de responsabilidade social poderão avançar de forma heterogênea de NÍVEL 1 para o NÍVEL 2 ou para o NÍVEL 3, assim como também poderá retroceder de NÍVEL 3 para o NÍVEL 1 ou 2.

### **3.6.1.2 Dimensão dos “agentes externos”**

A dimensão dos “agentes externos” tem como propósito avaliar a relação que a universidade desenvolve com os *stakeholders* externos. As ações focalizadas nessa dimensão decorrem da visão que os gestores possuem sobre responsabilidade social. Se o foco da responsabilidade social é interno haverá pouca ou nenhuma interação com a comunidade, já se o foco da responsabilidade social for externo, será evidenciado por meio de ações que propiciem uma interação da universidade com seus “agentes externos”.

A partir da análise desta dimensão, será possível observar se as ações de responsabilidade social da UNIJUÍ, possui foco interno ou externo. Assim, para análise dos “agentes externos” serão analisados os seguintes critérios.

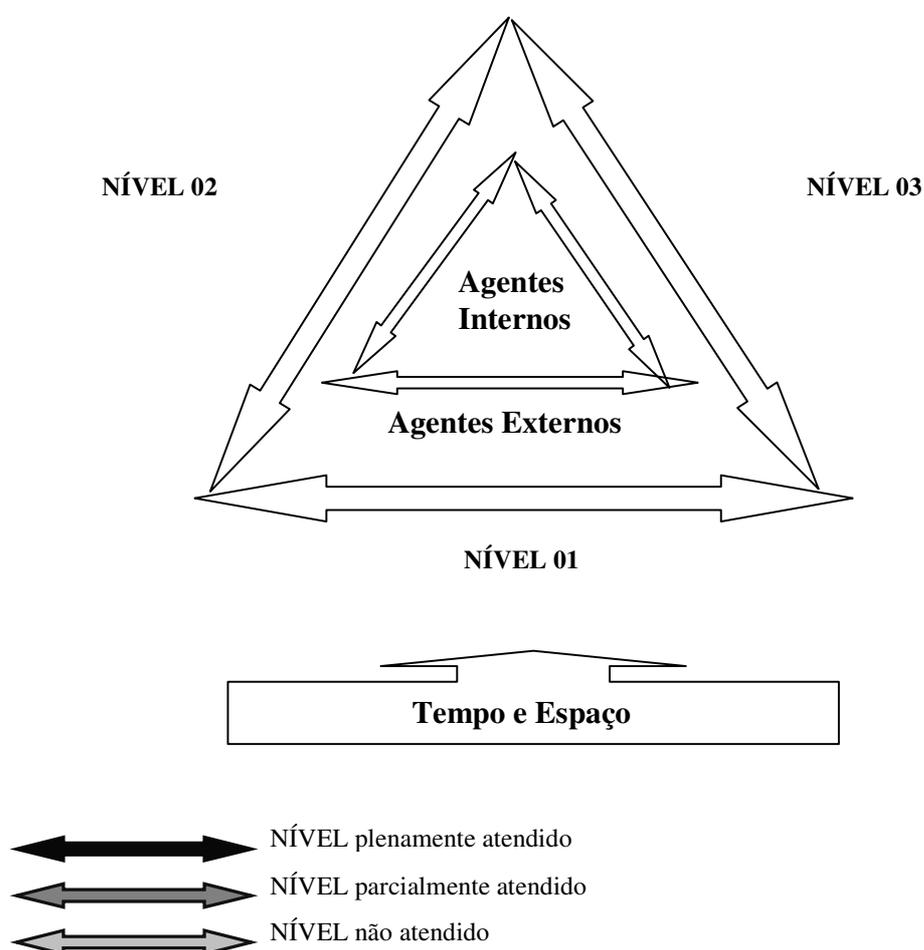
**NÍVEL 1:** Cumprir os requisitos legais.

**NÍVEL 2:** Desenvolver na comunidade parcerias para o desenvolvimento de ações na comunidade; possuir programas de controle e impactos ambientais; possuir uma conduta transparente e participativa com a sua comunidade externa; possuir parcerias com o setor privado e poder público federal, estadual e municipal que viabilizem transferência de conhecimento para a sociedade.

**NÍVEL 3:** Desenvolver ações de responsabilidade com co-responsabilidade de seus parceiros; desenvolver ações que irão beneficiar gerações futuras de *stakeholders*; a universidade deve possuir projetos sociais próprios que visem atender demandas regionais; possuir projetos que contribuam para o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável da região na qual atua; estabelecer canais de comunicação com a sociedade que disseminem seus valores e sua cultura socialmente responsável;

A seguir, apresenta-se a sistematização do modelo MRMRSN que será aplicado para atingir os objetivos desta pesquisa. O modelo integra as dimensões com seus “agentes internos e externos”, passando agora a integrar o modelo, também a dimensão “espaço e tempo” que delimita e especifica a amostra desta pesquisa.

Figura 11: Modelo de avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social em uma IES



### 3.6.1.3 Espaço e Tempo

Na pesquisa, quanto ao NÍVEL de equilíbrio ético de responsabilidade social, junto aos “agentes internos e externos” delimitados na pesquisa, se faz necessário introduzir o contexto de “espaço e tempo” para que se faça um recorte especificando as características particulares da organização estudada. Para Ashley (2005), no que diz respeito ao espaço, é fundamental explicar

se a pesquisa sobre responsabilidade social corporativa ocorrerá em âmbito local, regional ou global. Quanto ao tempo, a pesquisa sobre responsabilidade social ocorrerá no tempo distante, ou no tempo atual.

Essa menção quanto a contextualização “espaço/tempo”, torna-se indispensável devido a dois fatores. O primeiro fator refere-se aos níveis de desafios éticos relacionados à “dimensão tempo”, o segundo relaciona os desafios éticos a “dimensão espaço”.

Relacionar os desafios éticos ao “tempo”, significa que em um determinado período à universidade poderá estar classificada em uma dimensão interna/externa no NÍVEL 2, e por uma alteração na legislação que lhe obrigará a assumir maiores responsabilidades, este NÍVEL poderá transformar-se em NÍVEL 1. A universidade também poderá evoluir nas ações de relacionamento com os seus *stakeholders* e atingir o NÍVEL 3. No caso desta pesquisa, o recorte temporal será efetuado, após a introdução dos SINAES, ou seja, a partir do ano de 2004.

O segundo motivo diz respeito ao contexto organizacional da organização pesquisada. As universidades são obrigadas a cumprir Leis específicas, que são regulamentadas por normas legais que as definem. As organizações privadas, com fins lucrativos, seguem outro regramento legal, específico a cada atividade. Ao enquadrar-se dentro do conceito de responsabilidade social exigido pelo SINAES, uma universidade estará atingindo o NÍVEL 1 de responsabilidade social. Enquanto isso, se uma empresa possuir ações sociais que vão ao encontro desse conceito, poderá estar atingindo o NÍVEL 2 ou 3 de desafios éticos.

## **4- ANÁLISE DO NÍVEL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNIJUI**

Neste capítulo será apresentada a aplicação do modelo de análise da responsabilidade social de uma Instituição de Ensino Superior. Na sequência é apresentada a análise dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI, junto aos seus “agentes internos e externos”. No último tópico são apresentadas as considerações finais, com a análise da congruência dos NÍVEIS de responsabilidade social entre os agentes integrantes do modelo, buscando integrar o conteúdo desenvolvido na pesquisa empírica.

### **4.1 Agentes internos “funcionários”**

A pesquisa dos “agentes internos” inicia pela análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os seus funcionários. O termo “dinâmica da UNIJUI”, citado ao decorrer do texto a seguir, representa como a UNIJUI encontra-se estruturada para relacionar-se e interagir com os grupos de *stakeholders* “funcionários”.

A análise do relacionamento da UNIJUI com os funcionários é composta pela Dinâmica do Plano de Carreira do Magistério Superior e do Plano de Carreira do Pessoal Técnico Administrativo e de Apoio da UNIJUI. Na segunda etapa apresenta-se as Dinâmicas de

Qualificação e Dinâmicas de Saúde e Segurança, os quais a Instituição desenvolve e aplica ao seu quadro funcional. A terceira etapa foi construída com base no referencial teórico, na análise dos documentos e no questionário aplicado.

O SINAES determina que as políticas de pessoal, o plano de carreira do corpo docente e corpo técnico/administrativo, devem primar pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores da Instituição alinhados as condições de trabalho que primam pela segurança e pela saúde do quadro docente e discente.

As dinâmicas da UNIJUÍ demonstram como ela se articula para oferecer qualificação, saúde, segurança e outros benefícios para seus colaboradores. Para Ashley (2005), no momento em que a empresa incorpora a gestão ecocêntrica, os objetivos empresariais transcendem os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção, passam para uma forma de organização que concilie os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma antropocêntrico ao ecocêntrico.

Para Shrivastava (1995) a abordagem ecocêntrica requer um novo modelo mental para o conceito de empresas. A Gestão de Recursos Humanos não deve focar apenas a produtividade do trabalho, mas deve voltar-se para mecanismos capazes de tornar o trabalho significativo, dentro de um ambiente saudável e motivador.

#### **4.1.1 Dinâmica do plano de carreira docente**

No ano de 2005, o Plano de Carreira Docente foi atualizado, as alterações implantadas tiveram como objetivo fortalecer a carreira docente e buscar adequar o plano para o futuro, propiciando uma estabilidade no padrão de vida para a primeira geração de docentes com a criação da figura do professor “Sênior”. São quatro as mudanças que destacam-se: a criação do quadro de professor “Sênior”; a criação da classe de professor associado; a criação do quadro de vagas para professor adjunto; e o reinício da carreira após aposentadoria.

De acordo com o plano de carreira da UNIJUI, classifica-se como atividade do magistério superior à docência, atividades inerentes à docência, pesquisa, extensão e prestação de serviços e administração universitária.

#### **4.1.1.1 Processo seletivo e progressão funcional do corpo docente**

A contratação de professores para as atividades do magistério superior na Instituição, realiza-se por meio de processo seletivo público de provas e títulos, no regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. O processo seletivo público de provas e títulos para o Quadro de Professores é realizado sob coordenação da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD, conforme regulamentação específica do Conselho Universitário.

Após a contratação por meio de concurso público, a progressão funcional poderá ocorrer de duas maneiras, por ascensão e promoção. A ascensão consiste na evolução de um para outro nível da mesma classe. A promoção é a passagem de uma para outra classe. A classe tem a função de definir o cargo e a função a ser exercida, como exemplo: auxiliar, assistente, associado adjunto e titular. Dentro de cada classe existem níveis; no caso da UNIJUI, cada classe é composta por quatro níveis. Para a classe de assistente o colaborador poderá ascender do nível 1, nível 2, nível 3 e nível 4, caso receba uma promoção irá evoluir da classe existente para a classe de adjunto.

A ascensão ocorre por interstício de quatro anos de atividade para o nível seguinte da classe em que o docente estiver enquadrado. A promoção ocorrerá independente de interstício, e sim pela obtenção progressiva de títulos.

A progressão funcional para o nível um da classe de professores adjunto e classe um de professor titular, é feita mediante a existência de vagas; relevante contribuição acadêmica;

professores portadores do título de doutor e interstício de quatro anos no único nível de classe de professor associado.

#### **4.1.1.2 Regime de trabalho e remuneração**

O docente que integra o quadro de professores efetivos enquadra-se no regime de trabalho de tempo parcial e tempo integral de 40 horas semanais. Os Professores Efetivos possuem sua remuneração vinculada ao seu regime de trabalho.

Os docentes integrantes do Quadro de Professores Colaboradores são contratados em regime de trabalho equivalente às horas semanais de trabalho que irão desempenhar na UNIJUÍ. A sua remuneração será decorrente da sua jornada de trabalho semanal.

São denominados Professore Sênior o docente integrante do Quadro de Professores Efetivos que têm, pelo menos, 65 anos de idade e, pelo menos, 15 anos de vínculo empregatício com a UNIJUI. Os Professores Sêniores da UNIJUÍ não podem ter o seu contrato de trabalho rescindido pela Instituição, salvo os casos previstos pelo instituto da justa causa. A remuneração dos Professores Seniores segue as referências da tabela do Quadro de Professores Efetivos, conforme a carga horária de trabalho semanal do docente, de 10 ou 20 horas.

Classifica-se como professor convidado o docente contratado prioritariamente para a implantação, consolidação e qualificação dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UNIJUÍ. O tempo máximo de permanência do docente, neste quadro de professores, é de seis anos. Os Professores Convidados serão remunerados de acordo com os índices salariais recebidos pelo professor titular, doutor, nível um, do Quadro de Professores Efetivos.

O professor visitante é o docente vinculado à outra Instituição de Ensino Superior do país ou do exterior que, de forma temporária, passa a integrar as atividades de um dos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UNIJUÍ. A contratação do professor visitante é por, no máximo, 180 dias. A sua remuneração poderá ser feita pela própria Instituição ou por órgão de fomento do país ou do exterior.

O professor investido no cargo de Reitor ou Vice-Reitor, durante o período em que estiver no exercício do respectivo mandato, possui regime de trabalho de tempo integral, com dedicação exclusiva. Em contrapartida à dedicação exclusiva, o professor receberá, além da remuneração referente ao seu enquadramento, um adicional de 10% do salário base do professor associado.

O Plano de Carreira rege que eventuais distorções da estrutura de índices de remuneração, decorrentes da política salarial governamental, serão corrigidas pelo menos uma vez por ano, mediante análise e deliberação do Conselho Universitário. Os professores recebem adicional por tempo de serviço, calculado à base de 4 % para cada 4 anos de trabalhados na UNIJUÍ, o que incidirá sobre o salário base do docente.

#### **4.1.1.3 Afastamento de professores**

Além dos casos previstos em Lei e na convenção coletiva, os integrantes do Quadro de Professores Efetivos e Quadro de Professores Colaboradores podem afastar-se, temporariamente, da UNIJUÍ para qualificar-se em Instituições nacionais ou estrangeiras, conforme regulamentação específica aprovada pelo Conselho Universitário.

#### **4.1.1.4 Aposentadoria**

O docente que vier a aposentar-se pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS – e não preencher os requisitos pelo Art. 35 para passar a integrar o Quadro de Professores Seniores, tem seu contrato de trabalho rescindido e reinicia sua trajetória funcional. A UNIJUI tem como objetivo implantar, a partir de 01 de Janeiro de 2007, um Plano de Aposentadoria Complementar para os professores que fazem parte do plano de carreira da Instituição, proposta que no momento da realização desta pesquisa encontrava-se em análise.

#### **4.1.2 Dinâmica do plano de carreira do corpo técnico**

A UNIJUI considera atividades do quadro funcional técnico aquelas relacionadas ao apoio técnico e administrativo necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais. O Plano de Carreira do Pessoal Técnico, Administrativo e de Apoio é composto pelos seguintes Quadros de Carreira:

- a) Serviços de Apoio Administrativo e Acadêmico
- b) Serviços Gerais,
- c) Serviços Comerciais,
- d) Serviços Industriais;
- e) Mototista;

- f) Serviços de Agropecuária,
- g) Técnicos de Nível Médio,
- hi) Técnicos de Nível Superior.

#### **4.1.2.1 Processo seletivo e progressão na carreira**

O provimento dos funcionários da UNIJUI é feito no regime da Consolidação das Leis do Trabalho. Os atos de admissão e demissão são de competência da Direção Executiva. O provimento inicial nos Quadros deste Plano de Carreira é realizado por meio de Recrutamento Externo ou Misto (Interno e Externo), mediante processo seletivo. O provimento nos empregos dos funcionários da UNIJUI obedece sempre o nível inicial do respectivo grau e cargo.

A progressão de cargo ocorre por ascensão e por promoção. A ascensão consiste na passagem automática de um nível e/ou grau para outro, dentro do mesmo cargo, com base no tempo de serviço. A promoção consiste na passagem, mediante avaliação de desempenho, de um nível e/ou grau para outro, no mesmo cargo.

A ascensão dos funcionários ocorre automaticamente, a cada intervalo de 03 (três) anos, a contar da última ascensão/promoção, de um nível e/ou grau para outro imediatamente superior, dentro do mesmo cargo. A promoção por avaliação de desempenho também poderá ser feita a cada interstício de 02 (dois) anos, a contar da última ascensão/promoção, de um nível e/ou grau para outro imediatamente superior, no mesmo cargo.

#### **4.1.2.2 Regime de trabalho e remuneração**

O regime de trabalho dos funcionários da UNIJUI é de 40 (quarenta), 30 (trinta), 20 (vinte) ou 10 (dez) horas semanais, exceto os serviços ou funções que tenham jornada de trabalho estabelecida em Lei.

O salário base dos integrantes do Plano de Carreira é estabelecido de acordo com o seu regime de trabalho e o seu enquadramento nos Quadros de Carreira, previstos nas resoluções da IES. Os salários bases são definidos nas Tabelas Salariais com base nos Índices Salariais dos Quadros de Carreira. Os integrantes do Plano de Carreira do Pessoal Técnico, Administrativo e de Apoio da UNIJUI recebem Adicional por Tempo de Serviço calculado à base de 2% (dois por cento) por biênio, incidindo sobre o respectivo salário base.

#### **4.1.2.3 Afastamento**

Para além dos casos previstos em Lei, os funcionários integrantes do Plano de Carreira, podem afastar-se da instituição para qualificar-se em instituições nacionais ou estrangeiras, conforme regulamentação específica, tratar de interesses particulares, após 10 (dez) anos de ininterrupta atividade na Instituição, sem remuneração, pelo período de até 2 (dois) anos. Durante o período de afastamento, é facultada à Direção Executiva a contratação de funcionário substituto pelo prazo que se fizer necessário. A substituição na função gratificada, em caráter interino, far-se-á por ato da Direção Executiva e o substituto fará jus à gratificação correspondente.

#### 4.1.2.4 Qualificação “*stricto-sensu*” do corpo técnico

Pode candidatar-se a auxílio estudo para a realização de curso de Pós-Graduação "*Stricto Sensu*", o Funcionário integrante do Quadro de Técnico de Nível Superior em efetivo exercício que, preenchendo todos os requisitos de admissão ao referido curso, obtiver indicação do Setor Administrativo ao qual está vinculado, e parecer favorável da Reitoria. O Conselho Universitário define, anualmente, o número de vagas para auxílio estudo.

O funcionário Técnico-Administrativo mantém o seu contrato de trabalho com base nos seguintes parâmetros: 1) A título de Auxílio-Estudo é assegurada a liberação de dois terços da carga horária contratual. 2) O Técnico-Administrativo continuará cumprindo um terço de sua carga horária de trabalho em atividades previamente definidas conjuntamente com a Vice-Reitoria de Administração. O afastamento de Técnico-Administrativo para qualificação não abre vaga no Plano de Carreira. A chefia de cada Setor Administrativo, em conjunto com a Vice-Reitoria de Administração, é quem definirá os valores individuais de cada Técnico-Administrativo dentro dos limites de sua quota de Auxílio-Estudo, previamente definida pelo Conselho Universitário".

O funcionário técnico-administrativo com regime de trabalho de trinta (30) e quarenta (40) horas beneficiado pela Resolução não pode, durante a vigência do "Contrato de Concessão de Auxílio-Estudo", desenvolver outras atividades profissionais, remuneradas ou não. Em contrapartida ao auxílio-estudo recebido, o funcionário técnico-administrativo se compromete, ao concluir os estudos, retornar e ficar vinculado à UNIJUÍ, pelo período equivalente ao tempo a que foi beneficiado pelo auxílio-estudo, em regime de trabalho no mínimo idêntico ao que serviu de base para o cálculo do Auxílio-Estudo (PLANO DE CARREIRA DO PESSOAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO E DE APOIO UNIJUI, 1998, P. 52).

#### **4.1.2.5 Aposentadoria**

No período de realização deste estudo, a Instituição não possuía nenhum plano de aposentadoria complementar direcionada para o corpo técnico. O plano de aposentadoria segue as diretrizes do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

O plano de carreira tem como objetivo estruturar e unificar as normas relativas à ocupação de cargos e de funções, atendendo a política institucional de recursos humanos da Instituição e necessidades dela decorrentes; assegurar mecanismos adequados de administração de pessoal; contribuir para a realização pessoal, particularmente, na dimensão técnico-profissional, através de mecanismos que possibilitem a progressão na carreira funcional (BALANÇO SOCIAL UNIJUÍ, 2005)..

A descrição das dinâmicas do Plano de Carreira Discente e Docente da UNIJUÍ, tem por finalidade oferecer subsídios para análise dos NÍVEIS de Responsabilidade Social da mesma com os seus funcionários.

#### **4.1.3 Dinâmicas de qualificação**

No ano de 2005, com o objetivo de qualificar o seu quadro funcional e profissionalizar a gestão universitária, foi desenvolvido o curso de Pós-Graduação *Latu Senso*, “Especialização em Gestão Universitária”, tendo como público alvo o quadro funcional da UNIJUI.

A partir de uma proposta da Reitoria ao departamento de Estudos de Administração, criou-se o curso, com uma metodologia diferenciada, com seminários e amplas discussões sobre os diversos temas inerentes à área, aliando a visão conceitual à prática da UNIJUI e outras Universidades (BALANÇO SOCIAL, 2005).

No ano de 2005 a UNIJUI investiu em qualificação o valor de R\$ 1.423,47 por funcionários, o que representou 3,95% da folha de pagamento e 2,37 % da sua receita líquida. No ano de 2004 o investimento foi de R\$ 1.396,92 por funcionário, e representando 4,97% da folha de pagamento e 2,52% da receita líquida da instituição.

Quadro 8: Investimento em Recursos Humanos

<b>Indicadores de Investimento em Recursos Humanos</b>	
<b>2005</b>	<b>2004</b>
R\$ 3.572,75/funcionário	R\$ 2.862,53 por funcionário
9,92% s/folha pgto	10,19% s/folha pgto
5,94% s/receita líquida	5,17% s/receita líquida

Fonte: Balanço Social 2005 UNIJUÍ

A reformulação do quadro geral de vagas na UNIJUÍ teve início em 2005. As análises envolveram o tipo de atividades desempenhadas em cada unidade, o quadro atual de funcionários e os principais processos desenvolvidos. O objetivo foi dotar a instituição de um padrão institucional de alocação de pessoal e enquadramento de cargos e obter maior agilidade na gestão de pessoal. Esta medida também visou proporcionar o estabelecimento de condições mais objetivas para a avaliação dos pedidos de criação de vagas, tendo em vista o mapeamento de atividades de cada setor.

No ano de 2005, teve início o processo de implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas – SIGP. Este sistema auxilia no gerenciamento das pessoas, visando melhorar as condições de avaliação de desempenho. O Sistema tem um conjunto de instrumentos para

efetivar a adequação do quadro funcional, necessitando da readequação do quadro de vagas e do desenvolvimento de uma metodologia de gestão de pessoas. Estes instrumentos visam proporcionar a avaliação de desempenho dos membros do corpo técnico-administrativo e de apoio.

#### **4.1.4 Dinâmicas de saúde e segurança com os funcionários**

A universidade possui o Núcleo de Atenção à Saúde do Trabalho (NAST), ligado à Gerência de Recursos Humanos, que desenvolve ações na área de medicina, enfermagem, engenharia e segurança, odontologia, psicologia, fisioterapia, nutrição e ginástica laboral. O NAST possui como objetivo trabalhar na promoção da saúde e do bem estar e na redução de riscos ambientais. O desenvolvimento de uma consciência pró-ativa em relação a ato-cuidados e a co-responsabilidade na preservação da saúde e segurança do trabalhador, também é parte integrante dos objetivos do NAST.

Dentre as ações promovidas pelo NAST destacam-se:

[...] implementação dos Programas de Prevenção de Riscos Ambientais e de Controle Médico de Saúde Ocupacional; levantamento e avaliação de riscos ambientais dos diferentes setores; coordenação, com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), da Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho; orientação e técnicas de atividades físicas, de segurança e higiene ocupacional, realização de palestras internas e externas sobre saúde e segurança [...] (BALANÇO SOCIAL, 2005, pg.41).

O NAST desenvolve também projetos de Fisioterapia em Saúde do Trabalhador e de Nutrição, em parceria com o departamento de Ciências da Saúde e de Atividades Físicas e Qualidade de Vida, em parceria com o departamento de Pedagogia, além de convênios com profissionais adontológicos e com laboratórios para prestação de serviços aos colaboradores e dependentes, com preços acessíveis.

O quadro número 9 detalha o montante de seus investimentos na área de saúde, segurança e higiene no trabalho.

Quadro 9: Indicadores de segurança e higiene no trabalho

<b>Indicadores de segurança e higiene no trabalho</b>	
<b>2005</b>	<b>2004</b>
R\$ 258,85/funcionário	R\$ 167,78/ funcionário
0,72% s/ folha de pagto	0,60% s/ folha de pagto
0,43% s/ receita líquida	0,30% s/ receita líquida

Fonte: Balanço Social 2005 UNIJUÍ

#### **4.1.5 Análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUÍ com os funcionários**

As dinâmicas que a UNIJUI desenvolve com os seus funcionários não sofreram alterações significativas com o surgimento do SINAES, pois a Instituição já possuía procedimentos que vêm ao encontro da sua metodologia. A maior mudança foi a criação da Comissão Própria de

Avaliação – CPA – e as “Caixas Amarelas” que acolhem sugestões dos alunos, professores, corpo técnico e comunidade externa.

Na forma estrutural do Plano de Carreira, percebe-se que a gestão democrática se faz por regras. O poder político desenvolve-se por meio de estruturas burocráticas e ferramentas de controle. Os colaboradores da UNIJUI ao ingressarem na Instituição, possuem a sua promoção e progressão vinculada as diretrizes do Plano de Carreira. O Plano de Carreira, ao mesmo tempo em que delimita o crescimento do colaborador, também expõe os requisitos para a sua evolução profissional. Tal decisão pode ser compreendida segundo Morgan (1996), as organizações podem ser vistas como arenas complexas onde os indivíduos buscam seus interesses particulares por intermédio dos meios oferecidos pelas estruturas e regras burocráticas.

A gestão democrática que se delineou na UNIJUI é fundamentada em regras para poder sustentar e organizar-se. Usa-se o termo “regras” em sentido axiologicamente neutro, sem associar a ele um significado negativo ou positivo. Para Bobbio (1986), a democracia é representada por um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, nas quais está prevista e facilitada a participação ampla dos interessados em decidir.

Nesse sentido, o Plano de Carreira é formado por regras que garantem a equidade na promoção e ascensão de carreira aos funcionários da UNIJUI. As regras garantem a democracia na Gestão de Recursos Humanos da instituição. O Plano de Carreira contemplou os requisitos propostos no NÍVEL 1, e firmou-se no NÍVEL 2, devido à valorização dos funcionários no processo seletivo de pessoal.

A progressão salarial é regida pelo Plano de Carreira, que encontra-se alinhado com os critérios do SINAES. O funcionário tem o seu salário reajustado conforme as regras do mesmo e dos dissídios coletivos. De acordo com a Coordenadoria de Recursos Humanos, é realizada anualmente uma pesquisa de mercado para avaliar se os salários pagos pela UNIJUI estão de acordo com os valores praticados no mercado.

O atual estudo revelou que o Plano de Carreira condiciona demasiadamente o desenvolvimento do funcionário, principalmente o membro do corpo técnico/administrativo, ao seu tempo de trabalho na instituição, deixando de analisar a sua performance profissional, sobrepondo o tempo de carreira ao desempenho profissional. Este é um ponto a ser remodelado, e

encontra-se como um objetivo a ser atingido no Plano de Desenvolvimento Institucional da Coordenadoria de Recursos Humanos, tratado como “Desenvolvimento de política de reconhecimento, incentivo e valorização das iniciativas dos colaboradores e unidades que contribuam para o aperfeiçoamento dos processos institucionais”.

O NÍVEL 01 de responsabilidade social não foi superado, pois a UNIJUI não cumpre com todas as questões legais referente ao seu quadro funcional. Existem débitos de encargos que são retidos dos seus colaboradores e não repassados ao Estado. A adoção da abordagem pré-lucro de responsabilidade social foi um canal para que o NÍVEL 2 de responsabilidade social se consolidasse, pois faz com que as organizações cumpram com as suas responsabilidades sociais e morais antes da aferição dos resultados econômicos, por meio de benefícios e qualificação profissional, conforme expõe a Chefia de Desenvolvimento de Recursos Humanos: “a participação nos resultados da instituição é representada pelos benefícios, auxílio a qualificação, serviços odontológicos, plano de saúde, ou seja, os resultados são distribuídos no pré-resultado”.

Referente ao NÍVEL de desenvolvimento moral, a Instituição classificou-se no pós-convencional, ao adotar princípios éticos universais, internalizar o respeito e promover o bem-estar de seus colaboradores (LOGSDON E YUTHA,1997).

[...] para a Coordenadoria de Recursos Humanos a responsabilidade social é considerada a busca da qualificação do corpo docente é técnico, visando a prestação de um serviços qualificado a comunidade, por meio de parcerias com outras entidades e na formação de um profissional qualificado e competitivo [...]. (Gerente da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNIJUI)

De acordo com Ashley (2005, p. 510) “Essa categoria de responsabilidade social corporativa normativa do tipo pré-lucro faz com que as corporações sejam obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de maximizar seus lucros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais”.

Os pressupostos da abordagem pós-convencional envolvem uma faixa bem maior de *stakeholders*, abrangendo, além das relações estritas de mercado, as externas ao ambiente de mercado, como a comunidade, formação de parcerias, qualidade na prestação de serviços e comprometimento, fragmentos estes presentes no discurso do Gerente da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNIJUI. Para o Gestor de Recursos Humanos da Instituição, a história da UNIJUI se confunde com a sua responsabilidade social, a sua origem, a sua cultura, a integração com o poder público, por ser comunitária, por buscar parceiras, promover o desenvolvimento, preparar pessoas para interagir com a comunidade. Conceito que se alinha ao pensamento de Ashley (2002), que afirma que o universo não gira em torno da empresa, nem ela merece *status* central ou especial.

Na UNIJUI, além do Plano de Saúde mantido com os colaboradores, previsto no dissídio, a saúde e segurança do trabalhador são acompanhadas pelo NAST e pela CIPA, órgãos vinculados à Coordenadoria de Recursos Humanos. A UNIJUI possui clínicas de fisioterapia, nutrição e psicologia, das quais os funcionários podem usufruir, mediante o pagamento de um valor simbólico. Cada prédio da instituição possui uma pessoa capacitada para prestar atendimento de primeiros socorros. A UNIJUI desenvolve parcerias com entidades recreativas, que possibilitam uma melhor qualidade de vida aos funcionários, pois estes podem praticar atividades esportivas e recreativas. Deste modo à dinâmica de saúde e segurança enquadra-se no NÍVEL 2 de responsabilidade social.

Devido à crise financeira que a Instituição passa no período deste estudo, investimentos em qualificação tiveram que ser readequados ao contexto atual. No ano de 2005 teve início um curso de pós-graduação *latu-sensu*, voltado para a qualificação na gestão universitária, focando a aprendizagem continuada. A UNIJUI também possui a prática de aproveitar talentos internos, ou seja, no momento da elaboração do orçamento anual, os funcionários da contabilidade auxiliam os departamentos nesta tarefa, socializando seus conhecimentos de gestão financeira. De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, a cultura que a UNIJUI quer passar para as pessoas, referente à qualificação e treinamento, é a idéia de que os colaboradores devem ter em mente que aprender é necessário por toda a vida, “o que demonstra a importância que a Instituição atribui a aprendizagem continuada, são os estudos longitudinais do que já foi investido em qualificação”. A dinâmica de qualificação do corpo técnico administrativo abrange a qualificação até o nível de

pós-graduação *stritu-sensu* e, juntamente com as políticas de qualificação do corpo docente, classificam a UNIJUI no NÍVEL 2 de responsabilidade social, neste item. No entanto, a política de aprendizagem continuada do corpo técnico deveria ter o seu foco na especialização *latu-sensu*, porque o objetivo dos cursos de pós-graduação *strictu-sensu* é a formação docente e não técnica.

Os benefícios e a transparência existente na UNIJUI, em relação aos seus funcionários, de acordo com os gestores de Recursos Humanos, estão relacionados com a sua cultura. Nesse estudo observou-se sob a luz do pensamento de Fleuri e Fischer (1990) e Motta e Vasconcellos (2004), que a cultura poderá transformar-se em uma ferramenta de poder, na qual decisões administrativas podem ser legitimadas, pensamentos que concatenam com Schein (1968) que acredita que o que faz algo se tornar “cultural” é a qualidade de ser “tomado como certo”, tornando-se imune ao questionamento.

As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, na natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início dos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga será postura organizacional conveniente e adequada (Fleuri; Fischer, 1990, p. 39).

Os grupos que detêm mais poder na organização definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos outros grupos, os valores e as formas de ação socialmente aceitas nesse sistema, e instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam efetivamente obedecidos (MOTTA e VASCONCELLOS, 2004, p. 327).

Nesse sentido, para os autores, o poder não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização. Há no poder, portanto, um elemento estático ou preservador que também leva ao controle. Organizações são também agentes controladores, tanto internos, sobre os membros da organização, como externos, atuando no meio ambiente organizacional relevante.

Se Fleury e Fischer (1990), afirmam que a forma de como o poder é exercido pelos gestores, está relacionada com a cultura dos mesmos, Morgan (1986) afirma que, a cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Para Schein (1968) a cultura é algo em perpétua formação, pois sempre há em andamento algum tipo de aprendizado sobre como se relacionar com o ambiente e administrar as questões internas.

Logo, entende-se que o poder também passa por um processo cíclico, de contínua transformação, fazendo que por vezes o poder econômico possa se sobrepor sobre as dimensões ambiental e social, causando sobreposições entre as mesmas. Nesse sentido, para Motta e Vasconcelos (2002), pode-se dizer que a cultura oficial, em sua função ideológica, mascara as relações de poder, ao fornecer uma explicação da realidade que leva os membros da organização a aceitarem uma certa estrutura e colaborarem para preservá-la.

Se analisada biograficamente a história da UNIJUI, nota-se que a rotatividade de funcionários é baixa, porém devido ao cenário econômico turbulento que se instalou na região noroeste, não somente na área de educação, mas principalmente no setor agrícola, grande financiador do setor educacional na região, a UNIJUI reduziu alguns postos de trabalhos e desativou alguns serviços. Este fato desencadeou um conjunto de modificações nas relações sindicais, as quais de acordo com a Gerência de Recursos Humanos, foram equacionadas por meio de negociações, diálogo e transparência dos indicadores que conduziram a instituição a optar pela decisão de redução do quadro funcional.

As dinâmicas adotadas pela UNIJUI com os seus funcionários, enquadraram-se no NÍVEL 2 de responsabilidade social, mas possuem alguns elementos que poderão conduzi-la no futuro ao NÍVEL 3 de responsabilidade social. Um destes elementos é a visão de Responsabilidade Social adotada pela Coordenadoria de Recursos Humanos.

Diálogo, abertura e transparência do departamento de Recursos Humanos com os sindicatos e com a comunidade é tida para nós como uma responsabilidade social. Os números que se discute nos fóruns de gerentes, são demonstrados para os sindicatos, nada é oculto. Compromisso com o econômico, dentro de uma gestão social, primando pelo diálogo, de debate interno e respeito com as pessoas e ambiente. O econômico alinhado com a gestão de como as coisas estão sendo feitas para atingir este econômico. Preocupação com “agentes internos” e sua qualificação, não deixando o lado financeiro sobrepor-se sobre a cultura e valores da UNIJUI (GERENTE COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS, UNIJUI).

Outro fato que configura a transparência entre a UNIJUI e os funcionários é relatado pelo Núcleo de Desenvolvimento de Recurso Humanos: “a Instituição possui diálogo aberto entre chefias e funcionários, o que possibilita ao funcionário expor seus problemas e insatisfações, sem temer retaliações, este diálogo aberto está presente na cultura da instituição”. Durante a pesquisa empírica observou-se que a “transparência” na UNIJUI é um adjetivo muito presente em sua administração. De acordo com o gestor da Coordenadoria de Recursos Humanos, “há transparência da Reitoria com os departamentos, com os alunos, com os funcionários e com a comunidade; da mesma forma a Coordenadoria de Recursos Humanos também é transparente com a Reitoria e demais públicos envolvidos. É um processo cíclico”. Este processo contínuo de ramificação da “transparência” na gestão da UNIJUI entre os seus departamentos e coordenadorias, é descrito por Morgan (1996), como um processo contínuo de interação e intercâmbio, no qual os indivíduos recebem, interpretam e agem sobre as informações recebidas. Deste modo, criam-se novos modelos de informações que afetam as próprias mudanças que originaram o ciclo inicial.

A transparência não está apenas presente no discurso. Evidenciou-se que a transparência se configura por meio de canais de comunicação internos e na elaboração do planejamento estratégico. Neste sentido a transparência configura-se de maneira informal, quando presente no discurso dos gestores, e formal quando divulgada em veículos de comunicação.

Nos canais internos de comunicação, são publicadas informações sobre a gestão da universidade, sobre eventos ocorridos na instituição, políticas institucionais, mudanças recentes que ocorreram na Instituição, indicadores financeiros e análise da situação atual da UNIJUI, expondo suas dificuldades e conquistas. No ano de 2006, o Balanço Social ganhou uma versão

digital, que é disponibilizada *on-line* no portal eletrônico da universidade, permitindo a socialização de indicadores sociais, ambientais e econômicos à comunidade interna e externa.

A elaboração do planejamento estratégico da UNIJUI apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ocorre de modo participativo, as chefias chamam os seus colaboradores, sendo os mesmos convidados e não obrigados a participar. Posteriormente a Reitoria apresenta a versão do Plano de Desenvolvimento Institucional e coloca-o em discussão por departamento; num terceiro momento ocorre uma reunião geral em que são encaminhadas discussões e contribuições. Para Morgan (1996) a democracia é uma forma de “poder” que se institui por meio de regras.

Nas organizações democráticas, o poder de estabelecer regras permanece nas mãos dos demos (povo). Esse poder é exercido através de formas representativas de administração, segundo as quais diferentes usuários são formalmente representados no processo de tomada de decisão como sistemas de governo de co-gestão ou de coalizão e nas formas de controle pelo trabalhador ou pelos acionistas. O poder democrático pode também ser exercido diretamente através de formas participativas de decisão em que todos dividem o processo administrativo. (MORGAN, 1996, p. 148)

Nesse sentido, a cultura da “transparência” foi utilizada como uma ferramenta de poder para fundamentar as demissões, utilizando o discurso de que “os dados demonstram que as demissões são inevitáveis”. Se, de um lado afirma-se que a cultura da instituição não é a de demissão, observa-se que o poder da reitoria sobrepõe-se à cultura da Instituição, em momento de crises financeiras. Para Morgan (1996) este tipo de dominação ocorre de maneira sutil, pois aquele que dita as regras pode impor a sua vontade sobre os outros, e é percebido como tendo o direito de fazer isto, utilizando-se da “transparência” como fonte legítima de poder.

A Gestão de Recursos Humanos sente-se responsável em motivar as pessoas para que as mesmas consigam desenvolver-se dentro da Instituição, alinhando o seu desenvolvimento com o alcance dos objetivos da organização. Para o gestor de Recursos Humanos as pessoas devem estar

capacitadas para conseguir transformar as suas idéias em ações inovadoras, portanto, a gestão de pessoas é um meio para que o sucesso do PDI seja atingido.

Para o Gerente de Recursos Humanos o sucesso do Plano de Desenvolvimento Institucional depende do comprometimento e da capacitação das pessoas:

O PDI é um plano que é um reposicionamento da IES para os próximos 10 anos. O sucesso do PDI está nas pessoas, na capacidade das pessoas de colocar o plano em ação, e o sucesso está em o RH possuir pessoas qualificadas e treinadas para ter atitudes e agilidades para atingir os objetivos do PDI, e o papel do RH é motivar estas pessoas a alcançar estes objetivos. A gestão de pessoas é um meio para que o sucesso do PDI seja atingido. Os sujeitos que aqui estão devem pensar e ter capacidade de transformar ações concretas e o que o mercado exige em ações concretas é aprender a aprender sempre. A responsabilidade social também está ligada à inovação, inovação no sentido de sustentabilidade (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DA UNIJUI).

A responsabilidade social espelhada pela Coordenadoria de Recursos Humanos esta alinhada a sua visão que é “Promover estratégias de gestão de pessoas para o desenvolvimento institucional”. Pode-se perceber que os objetivos estratégicos presentes no PDI, estão articulados com as dinâmicas voltadas para os funcionários. Entre os objetivos destacam-se a promoção e a qualificação contínua dos técnicos-administrativos e docentes da instituição, por meio do desenvolvimento de ações institucionais que oportunizem aos colaboradores buscarem seu aperfeiçoamento acadêmico em cursos de graduação e pós-graduação, focando a formação em temas de interesse institucional, bem como o aperfeiçoamento constante dos gestores e demais colaboradores nos diversos espaços institucionais, tais como: Fórum de gerentes, COGEST, projetos específicos de capacitação e desenvolvimento. A valorização do diálogo e a participação nos diversos espaços institucionais deverão ser oportunizados por meio da formação de espaços que possibilitem a construção de políticas institucionais.

Após a avaliação das dinâmicas da UNIJUI, direcionadas aos seus funcionários, sob a dimensão “espaço e tempo” e os NÍVEIS de “desafios éticos” no contexto atual, a UNIJUI

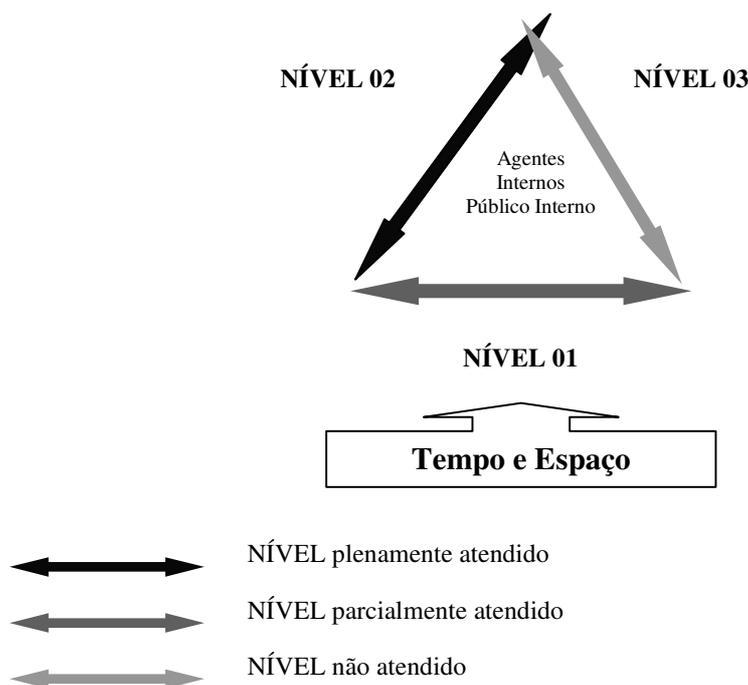
atende parcialmente o NÍVEL 1. No que refere-se as dinâmicas de plano de carreira, saúde, segurança e qualificação do quadro docente e técnico administrativo, atende ao NÍVEL 2. Destaca-se que a facilidade de acesso às informações internas, a transparência na relação com os funcionários e a sua gestão democrática, podem abrir um canal de progressão do NÍVEL 2 para o NÍVEL 3.

Percebeu-se nesta análise que o corpo docente domina o corpo técnico por meio de regras e processos, muito bem identificadas no Plano de Carreira e nas dinâmicas de decisão e materializadas no seu Estatuto e Regimento, pois jamais um funcionário do corpo técnico poderá chegar à chefia de departamento, pois fazer parte do corpo docente é uma qualidade *sine qua non* para ser chefe de departamento ou membro da reitoria. Esta estrutura administrativa é condenada por Foucault (1981, p. 183), pois não se deve “tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras”. Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 327):

Os grupos que detêm mais poder na organização (normalmente os dirigentes) definem os padrões oficiais a serem seguidos pelos outros grupos - os valores e as formas de ação socialmente aceitos nesse sistema -, e instituem mecanismos de controle social a fim de que esses padrões sejam efetivamente obedecidos. Esses padrões constituem a cultura organizacional oficial.

O modelo de análise pressupõe que a responsabilidade social deve estar presente na cultura da organização, e nortear a sua relação com a sua rede de relacionamentos na sua cadeia produtiva.

Figura 12: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos “agentes internos”



Fonte: Elaboração da autora

A burocratização da cultura faz com que o NÍVEL 2 de responsabilidade social se consolide e possa abrir um caminho para a Instituição alcançar, no futuro, o NÍVEL 3 de responsabilidade social, no contexto de espaço e tempo demonstrados nesta pesquisa. O NÍVEL 1 de responsabilidade social foi atendido parcialmente, devido à inadimplência da Instituição com o Estado; o poder de decisão da coalizão dominante se sobrepõe à cultura da UNIJUI.

Na análise da relação da UNIJUI com os seus funcionários, percebeu-se que a cultura socialmente responsável encontra-se institucionalizada nas regras. Estas regras são representadas

principalmente pelo Plano de Carreira e pelo seu modelo de gestão. Conforme o referencial teórico, a regra representa a cultura da empresa e legitima o poder.

#### **4.2. Público interno “financiadores”**

Os financiadores da UNIJUI são formados pelo governo, corpo docente e técnico, órgãos que fomentam a pesquisa, instituições financeiras, fornecedores e alunos. A análise da dimensão legal considerou o cumprimento das normas legais brasileiras, vigentes no período da pesquisa. A transparência e a gestão participativa foram analisadas levando em consideração o discurso da amostra selecionada e o acesso e socialização das informações sociais, ambientais e econômicas.

O financiamento de uma universidade pode ocorrer por meio de capital próprio ou de terceiros. No caso da UNIJUI, os seus Demonstrativos Financeiros evidenciam que atualmente os recursos financeiros de terceiros predominam sobre os recursos próprios, tanto no curto prazo, como no longo prazo (DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS, 2005).

Existe uma terceira fonte de financiamento, denominada “auto-financiamento”, ou seja, a capacidade que a Instituição possui de gerar recursos, não onerosos, para seu financiamento, a partir da sua própria atividade finalística, ou de outras que ela entende estarem integrados a sua missão. A UNIJUI, não possui capacidade de auto-financiamento, pois o seu desembolso no pré-lucro é vultoso. O desembolso com os funcionários, atualmente representa 65% do seu faturamento e 70,79% do valor adicionado da Instituição.

A condição de instituição filantrópica traz alguns benefícios e exigências legais. Por ser uma entidade filantrópica, a UNIJUI é isenta de algumas contribuições federais, como a quota patronal do INSS e o Imposto de Renda sobre o Lucro, mas em contrapartida efetua um conjunto de gastos ligados à assistência social, tais como bolsas de estudos e programas com comunidades indígenas, projetos estes que serão detalhados na análise dos “agentes externos”.

O financiamento do Estado possui influência direta na aplicação dos recursos. As bolsas do ProUni são destinadas aos alunos. Os recursos oriundos para o desenvolvimento de projetos como Redes de Cooperação e Extensão Empresarial são alocados exclusivamente para este fim, com uma rigorosa prestação de contas. A existência de passivos tributários a liquidar coloca o governo federal novamente no papel de financiador da UNIJUI, mesmo que por decisão compulsória e unilateral da Instituição.

Para a Coordenadoria Financeira, apesar da inadimplência fiscal, a instituição beneficia a sociedade com a sua infra-estrutura e conhecimento dos seus profissionais, que são socializados com a comunidade.

[...] a existência em si da UNIJUI já beneficia a sociedade, por meio de projetos e convênios com o governo, os quais são revertidos em benefícios públicos. Espaços físicos da UNIJUI, administrados pelo setor patrimonial, são ocupados por entidades municipais de forma gratuita. As clínicas de fisioterapia, psicologia e a academia de ginástica são disponibilizadas a pessoas com menor poder aquisitivo, mediante a cobrança de um valor apenas simbólico [...].

Conforme relato de Frantz (2004), o Estado, que era um parceiro forte das universidades comunitárias, foi pouco a pouco se afastando e atualmente praticamente não possui nenhuma participação no financiamento direto, agindo apenas como comprador de serviços. Isto levou à compreensão de que o futuro da universidade, em termos de sustentabilidade financeira, começa pela sustentabilidade do processo de desenvolvimento da região, na qual a universidade está inserida.

Os colaboradores financiam a Instituição através do Fundo de Mútuo. O Fundo de Mútuo é uma aplicação que os colaboradores podem fazer na Instituição, no qual é possível aplicar um percentual do salário, valor esse remunerado de acordo com o tempo em que fica à disposição da UNIJUI.

Quadro 10: Comparativo de aplicação de rendimentos

<b>Aplicação Financeira</b>	<b>Rendimento Mensal Bruto %</b>
Aplicação Poupança	0,63
Aplicação Financeira em Fundos	1,02
Aplicação Fundo Mútuo	1,50

Fonte: Banco do Brasil, Dezembro de 2006 – simulação de aplicação de R\$ 1.000,00, no período de 120 dias, 95% “CDI”.

No quadro 10, considerando o rendimento da poupança como custo de oportunidade, o colaborador que investir parte do seu salário na UNIJUI, estará obtendo um lucro econômico maior do que se estivesse aplicando em algum fundo de investimento.

Por qualificar-se como uma universidade auto-gestionada e possuir um caráter democrático no processo de tomada de decisão, os financiadores, Corpo Técnico e Corpo Docente, participam e influenciam na alocação de recursos, não por serem os financiadores, mas pelas características de gestão democrática e auto-gestionada, que permitem a sua participação no planejamento de Instituição.

Para Kelm (2003), dentro do atual contexto de “tempo e espaço”, o órgão máximo de gestão e de manifestação da comunidade acadêmica é materializado pelo Conselho Universitário (CONSU), posto que possui as prerrogativas estatutárias de legislação e execução na UNIJUI com poder hierárquico que compete com a Reitoria. Neste contexto de gestão, a influência dos colaboradores no financiamento da UNIJUI ocorre pelo CONSU.

O atual Reitor da Instituição observa que é importante destacar que a UNIJUI adota o princípio da gestão democrática - caracterizada pela efetiva participação de seus colaboradores nas decisões institucionais - e pelo respeito à pluralidade de pensamento, como dois de seus pilares mais relevantes. Deste modo, firma-se como uma Instituição autogestionária, com natureza pública não-estatal (UNIJUI, 2006).

Os órgãos que fomentam a pesquisa possibilitam o desenvolvimento de estudos científicos, contribuindo para o desenvolvimento do saber entre aluno, professor e a sociedade. Os recursos oriundos desta fonte precisam ser aplicados na pesquisa, na contratação de estagiários, aquisição de equipamentos e despesas relacionadas a pesquisa. O órgão financiador exige que seja feita uma prestação de contas detalhando a maneira de como foi realizada a aplicação dos recursos.

Conforme relato da contadora da Instituição, ultimamente os recursos captados em instituições financeiras são canalizados para o financiamento do capital de giro e a interferência da instituição financeira é caracterizada da seguinte maneira:

[...] Interfere no seguinte sentido. A UNIJUI deve oferecer garantias ao Banco, como os recebíveis dos alunos, pois negociações são trocas e, como exemplo de reciprocidade, o banco poderá conceder financiamento se a UNIJUI lhe transferir parte da folha de pagamento de seus colaboradores. Interferência na Administração do PDI, por parte das instituições financeiras, não há. O Banco não influencia nos investimentos, visto que os financiamentos atuais são de capital de giro.

A UNIJUI mantém parceria com uma instituição financeira, promovendo um conjunto de atividades de entretenimento e educação com crianças em situação de risco social, no turno inverso a suas atividades escolares. A instituição financeira oferece a sua sede recreativa, o uniforme e o lanche, a UNIJUI fornece os profissionais e o programa pedagógico para o desenvolvimento de práticas esportivas e educacionais, realizando também um acompanhamento do desempenho escolar das crianças envolvidas no projeto.

Os fornecedores são outro grupo de financiador, pois de acordo com o Núcleo de Contabilidade, existe uma parcela das compras da UNIJUI que são realizadas a prazo. Para Braga (1989), quanto maior o prazo médio de pagamento concedido pelos fornecedores, maior será a participação destes no financiamento da atividade operacional da organização. Os gastos da UNIJUI com os fornecedores possuem pouca representatividade no seu fluxo de caixa, pois de acordo com as demonstrações financeiras (2004/2005) 5,0% dos desembolsos são destinados para

pagamento dos fornecedores. Atualmente estes não possuem nenhum tipo de influência na tomada de decisão da alocação dos recursos financeiros da instituição.

No que se refere ao agente financiador “fornecedor”, não se evidenciou parcerias, porém existem critérios rigorosos para ser fornecedor da UNIJUI. A preocupação institucional com o cumprimento das obrigações sociais de seus fornecedores teve início no ano de 2005. O processo de compras considera as regularidades das obrigações sociais de seus fornecedores com o INSS, com a Fazenda Pública Federal e Municipal, com o FGTS e, quando da contratação de prestação de serviços, do respeito às normas estabelecidas pelo Ministério do Trabalho.

Os alunos, através do pagamento de suas mensalidades, financiam as despesas variáveis da Instituição.

Os alunos participam do processo decisório através de sua representação nos diversos colegiados, desde os colegiados de cursos até o conselho universitário. Este investidor tem várias instâncias de participação. Existem recursos que apoiam financeiramente a UNIJUI, mas não garantem a sua sustentabilidade financeira, o que garante a sua sustentabilidade são os recursos oriundos da graduação, cerca de 80%.

De acordo com o presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE), os alunos possuem representação no CONSU, mas esta representação não possui grande influencia nas decisões da UNIJUI, apenas nas negociações dos reajustes das mensalidades.

A UNIJUI tem uma história democrática e o debate ocorre de maneira participativa. O que não significa que quando debatemos pontos divergentes, por mais diálogo que exista, nós não temos capacidade de decisão, fazemos a nossa argumentação, mas ela pouco influencia na decisão final. Quem determina são as pessoas que possuem o poder de decisão econômica/financeira. Existe muito diálogo entre nós e a reitoria, porém nossa influência na decisão é praticamente nula. Este processo democrático poderia evoluir. Nosso poder de barganha ocorre quando há mobilização social. Sem mobilização social conseguimos alguns avanços, mas nossa opinião, quando contrária, quase nunca é aceita, nossa representação, minimiza os danos. Quando nossas reivindicações não passam pelo viés econômico/ financeiro, a possibilidade de sermos atendidos é maior.

A influência do agente financiador “aluno” no processo decisório da UNIJUI é pequena, pode-se dizer que os alunos são representados no CONSU, e pouca interferência possuem nas decisões. Conforme relato do presidente do Diretório Acadêmico, os alunos possuem pouca interferência quando as discussões permeiam o viés financeiro.

Na análise da transparência da UNIJUI com seus financiadores, percebe-se que ela se faz presente e configura-se pelo modelo de gestão adotado “autogestionada”. Internamente cada unidade tem acesso a informações contábeis para consultas. Os departamentos também podem consultar o orçamento de outro departamento, como também o orçamento de outro campus.

Os resultados operacionais são apresentados no Conselho de Gestão e no CONSU, colegiado superior legislativo e deliberativo. O depoimento a seguir, concedido pela Coordenadoria Financeira contribui para diagnosticar a transparência interna e externa.

Os dados não são guardados; são utilizados nos fóruns de Gerentes e no CONSU. O CONSU é o órgão máximo, acima da reitoria e possui representantes dos alunos, comunidade externa, professores e funcionários. No CONSU são apresentados todos os dados, e é o momento em que se decide o futuro da Instituição. Aqui ninguém esconde nada, se um aluno quer saber é só ele perguntar que os dados são mostrados. A rede bancária tem acesso permanente as informações financeiras da UNIJUI. A UNIJUI, ao ser mantida por uma fundação, é obrigada a publicar os seus demonstrativos, mas se não fosse obrigada, publicaria mesmo assim, com certeza, pois trata-se de uma gestão democrática e transparente.

O orçamento anual da UNIJUI é publicado em jornais de circulação nacional. O Balanço Social é enviado aos departamentos e unidades da UNIJUI, instituições financeiras, principais fornecedores e órgão públicos. O Balanço Social é divulgado de duas maneiras, impresso e disponível *on-line*. Juntamente com as Demonstrações Financeiras, o Balanço Econômico também é publicado “não é o mostrar para fazer propaganda, é o mostrar para as pessoas saberem e valorizarem o papel e a importância da UNIJUI dentro da comunidade”(COORDENADORIA FINANCEIRA).

No ano de 2006, a UNIJUI foi agraciada com o prêmio da Assembléia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, que seleciona e analisa empresas que investem em cidadania e meio ambiente, geração de emprego, benefícios sociais, capacitação profissional, participação dos funcionários nos resultados, segurança/higiene no trabalho e diversidades (percentual de idosos e deficientes, mulheres na chefias, número de funcionários, entre outros). O prêmio tem como objetivo certificar organizações que valorizam a ética, a transparência, e conjuguem desempenho financeiro com respeito aos valores humanos, sociais e ambientais (Lei 11.440).

#### **4.2.1 Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos financiadores**

A pesquisa empírica revelou que diante dos atuais problemas financeiros, oriundos de uma retração da demanda por seus serviços e de uma elevada taxa de inadimplência, a UNIJUI cumpriu em parte com suas obrigações acordadas com seus agentes financiadores.

A UNIJUI possui atualmente passivos tributários com o governo federal, situação gerada pelas dificuldades financeiras vivenciadas nos últimos anos. Nesse sentido, a relação da UNIJUI com o governo não atinge o NÍVEL 1 de responsabilidade social, que trata do cumprimento das obrigações legais.

As ações de parcerias desenvolvidas com o governo demonstraram-se frágeis e dependentes do plano de governo de cada gestão que está no poder.

Sempre que há necessidade de renovação dos contratos com o governo é a universidade que precisa correr atrás para conseguir a renovação. Estes convênios favorecem muito a capacitação empresarial e geram postos de trabalho. Sem a parceria com o governo o Programa Redes de Cooperação não têm como sobreviver, os empresários não tem como pagar pelo serviço e para a Instituição torna-se muito oneroso, pois a mensalidade dos alunos consegue manter as coordenadorias mas não a extensão empresarial. Os projetos do governo com a comunidade estão ligados à política de cada governo. Quando o governo está sem dinheiro, o primeiro corte a ser feito são nos projetos. A parceria com o governo não pode ser considerada a longo prazo, porque depende da vontade política do governo, ela é frágil, mas os seus benefícios podem ser considerados a longo prazo. O empresário que recebeu a assessoria pode apreender e se beneficiar com o conhecimento que recebe dos profissionais que atuam nos programas de extensão empresarial (COLABORADOR DA COORDENADORIA FINANCEIRA).

Parcerias que vão além dos acordos contratuais com os demais agentes financiadores não são desenvolvidas. Existem programas de atuação na comunidade desenvolvidos entre alunos e professores, porém nesses projetos os professores e alunos não representam o papel de financiadores. As ações nascem de outra relação com a instituição, os alunos atuando como clientes e os professores como colaboradores, construindo conhecimento junto aos alunos e sociedade.

As parcerias com instituições financeiras não vão muito além da simples reciprocidade. Identificou-se apenas um projeto entre a UNIJUI e uma instituição financeira.

No que refere-se à transparência da Instituição, ficou evidenciado que ela está presente no relacionamento com os seus financiadores, pois os relatórios dos resultados financeiros, sociais e ambientais e o planejamento tático e estratégico são socializados e apresentados nos Fóruns de Gerentes e no CONSU e também publicados em meios de comunicação com alcance nacional (jornais, portal da IES). Ao analisar o NÍVEL 2 de responsabilidade social, que engloba o processo democrático e a transparência da UNIJUI com os seus financiadores, socialização dos demonstrativos econômicos, sociais e ambientais, nota-se que a Instituição atende ao NÍVEL 2 de responsabilidade social. A forma como a sua estrutura administrativa está alicerçada, instituição pública não-estatal, autogestionada e comunitária, condiciona a instituição a demonstrar seus números e índices, tanto internamente como externamente e a aderir a uma gestão participativa.

Para Kelm (2003, p. 182), o modelo “autogestionado”:

não pode ser visto como um poder ilimitado concedido aos docentes da instituição, mas deve ser analisado na perspectiva de que estes são responsáveis pelos seus atos em todos os níveis de decisão, pelo movimento dos recursos necessários à consecução das finalidades da organização e pelo compromisso de garantir a efetividade da ação dessa mesma organização

Pettigrew et al. (1992) ressaltam a importância de se examinar uma organização, ou qualquer outro sistema, como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro. Nesse sentido, percebeu-se que a atual situação financeira da UNIJUI é resultado de ações nas quais os interesses dos diversos agentes subjulgaram a sustentabilidade da instituição, a tal ponto que ela não conseguiu cumprir o regramento legal, muito embora tendo um conjunto vultoso de valores a receber do Estado

A Instituição buscou alternativas que estavam ao seu alcance para continuar oferecendo seus cursos, conforme relato de um colaborador da Coordenadoria Financeira “[...] nas empresas o produto que não está vendendo é retirado da prateleira, na UNIJUI o curso que não está dando retorno, não pode ser fechado no momento que está dando prejuízo e voltar a ser oferecido no momento em que dará resultado positivo”. Foi garantida uma oferta anual, no mínimo de cada curso, independente da sua viabilidade. Novas ofertas, entretanto, estão condicionadas ao resultado econômico do curso.

Entre as medidas adotadas pela UNIJUI, uma delas foi a redução do seu quadro funcional e a desativação de serviços.

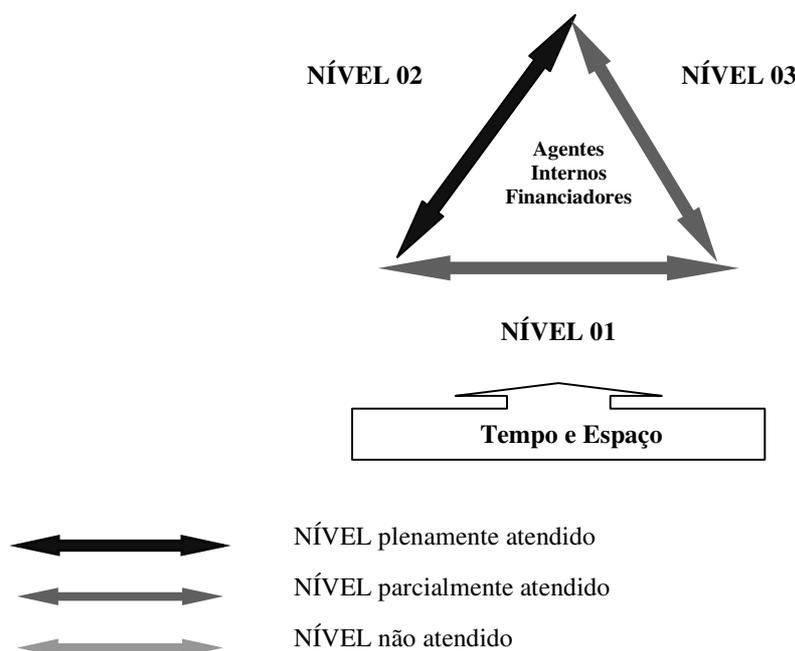
Estes cortes doeram na Instituição, porquê não é da cultura dela demitir. A UNIJUI não possui esta política, foi um mal necessário para garantir os demais postos. A redução de funcionários foi pelo motivo da folha de pagamento representar 80% das despesas. Esta postura de demissão não está ligada com a postura da atual reitoria, é algo que foi protelado e chegou num determinado momento que teve que ser feito. Em outra oportunidade foi reduzida a carga horária dos colaboradores, que no momento solucionou o problema, mas como reduzir horário depende do sindicato, e ele não concordou em reduzir novamente. Deste modo, ocorreram as demissões (COLABORADOR DA COORDENADORIA FINANCEIRA).

O cumprimento da responsabilidade social da UNIJUI, para a coordenadoria financeira, se dá pela sua própria existência:

a missão e os objetivos da UNIJUI já podem ser considerados como responsabilidade social, pois ela oferece educação, não apenas para quem pode pagar. Existe envolvimento com projetos que tragam benefícios para a comunidade interna e externa e há transparência nas informações, mas em primeiro lugar vem o acesso à educação e à cultura para pessoas (COLABORADOR DA COORDENADORIA FINANCEIRA).

O MRMRSN desenvolvido por Ashley (2005), procura responder até que ponto e em que sentido a empresa pode ser considerada socialmente responsável, na medida em que incorpora na sua análise o modelo de três desafios éticos apresentados por Enderle e Tavis (1998). Desta forma o que hoje e aqui pode ser classificado como NÍVEL 2 de desafio ético, talvez passe a ser classificado como NÍVEL 1 no futuro, ou em outro contexto.

Figura 13: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos agentes financiadores



Fonte: Elaboração da autora

Ao finalizar a análise dos “agentes financiadores”, percebeu-se que a UNIJUI não evoluiu nos níveis de responsabilidade social de forma homogênea. Isto se deve aos fatos mencionados a seguir. A sua relação de inadimplência com o governo, faz com que ela atenda parcialmente o NÍVEL 1 de responsabilidade social, pois este NÍVEL exige o cumprimento total das obrigações legais. Já o NÍVEL 2 é atendido plenamente, pois existe transparência na sua administração com os financiadores e existem demonstrativos do seu desempenho econômico, social e ambiental, bem como a socialização dos mesmos. As exigências do NÍVEL 3 são atendidas apenas com uma única instituição financeira, com a qual é desenvolvido um projeto de co-responsabilidade.

De acordo com o modelo MRMRSN, é o tempo que modula o que é NÍVEL 1, 2 ou 3. No recorte de espaço e tempo deste estudo, a relação da UNIJUI com os seus agentes financiadores não contempla o NÍVEL 1 de responsabilidade social. Nesse sentido, só existe responsabilidade social para uma instituição de ensino superior que for sustentável, respeitando o regramento legal.

Alguns agentes financiadores influenciam no processo decisório da UNIJUI, influencia representada por um conjunto de regras e procedimentos para a formação de decisões coletivas, denominado CONSU. Os funcionários são o grupo que possuem maior influência, pois são eles que decidem quem irá financiar a Instituição, e quais as “trocas” que farão parte do processo de negociação. Os alunos, apesar de estarem representados no CONSU, possuem pouco poder de decisão, conforme relatado pelo seu representante. O governo influencia na alocação de recursos repassados, percebeu-se que o governo é um mero comprador de serviços da Instituição, e frequentemente atrasa no repasse das verbas, fazendo com que a UNIJUI tenha que custear, por longos períodos, as despesas dos projetos. As Instituições financeiras não influenciam, mas exigem uma reciprocidade nas negociações, conforme relatado anteriormente. Não foram evidenciados neste estudo indícios de co-reponsabilidade da UNIJUI com seus agentes financiadores externos (Instituições Financeiras Públicas e Privadas).

O modelo MRMRSN propõe que não basta uma empresa querer ser socialmente responsável se não houver a co-responsabilidade dos seus parceiros fornecedores e demandantes dos seus produtos, do governo em suas políticas tributárias, públicas e macroeconômicas, do sistema financeiro ao buscar investir e apoiar empresas socialmente responsáveis e,

fundamentalmente, se a lógica ou racionalidade do mercado apenas entender que o sucesso de uma empresa é o montante de lucro dos seus acionistas, desconsiderando como esse lucro foi atingido (ASHLEY, 2005).

### 4.3 Público internos “gestores”

Para Enderle e Tavis (1998), os constructos da responsabilidade social estão relacionados ao modo como os gestores vêem o seu papel social em relação aos seus *stakeholder*. Para Ashley (2005), a estratégia que cada empresa adota em relação à operacionalização da responsabilidade social, decorre dos seus princípios e valores, da cultura dominante na gestão da empresa e do perfil cultural e legal do contexto de espaço e tempo em que se insere a organização. Nesse sentido, os NÍVEIS de responsabilidade social que a UNIJUI classifica-se, são resultados da cultura e dos valores da coalizão dominante da Instituição.

Para a análise da visão dos gestores, a entrevista semi-estruturada foi um dos principais meios para a realização da coleta de dados, seguida pela pesquisa documental extraída do Balanço Social e Plano de Desenvolvimento Institucional. Para realizar a análise do NÍVEL de responsabilidade social analisou-se, com fundamento no referencial teórico, a Gestão Estratégica e a Análise de Desempenho.

A Gestão Estratégica engloba os referenciais estratégicos da UNIJUI (visão, missão, propósito, princípios e objetivos estratégicos) e a estruturação do seu processo decisório. Na análise da Gestão Estratégica, efetuada a seguir, buscou-se indagar a coerência dos seus referenciais estratégicos com o conceito de responsabilidade social da Instituição, ou seja, avaliar se o conceito de responsabilidade social entendido pelos atuais gestores se faz presente nos referenciais estratégicos da UNIJUI. No que refere-se ao processo decisório, foi avaliado se este ocorre sob o prisma participativo e transparente com os grupos de *stakeholder*.

Para Ashley (2005, p. 133) “O sistema de avaliação de desempenho deve estar relacionado ao modelo que a empresa adota quanto á amplitude de suas responsabilidades diante de seus diversos *stakeholder*”. A análise destas três dimensões, social, ambiental e econômica, apresentadas nesta pesquisa, particularizam os fatores que a UNIJUI considera na avaliação do seu desempenho.

#### **4.3.1 Gestão Estratégica**

Este estudo adota o conceito de responsabilidade social corporativa, pois para que não ocorra uma instrumentalização do conceito, a responsabilidade social deve estar presente no pré-lucro e em toda a cadeia produtiva da organização.

De acordo com a visão dos atuais reitores, e esta visão não se restringe apenas a atual reitoria, se busca disseminar os valores da instituição através do seu planejamento de médio e longo prazo, também dando exemplo de uma conduta de acordo com estes valores e, além disso, fazendo referência a estes valores sempre que possível. Para o atual vice-reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, a disseminação dos valores da Instituição ocorre através do ensino, pesquisa e extensão.

Eu acho que a forma mais certa e efetiva é aquela que se dá entre a relação professor e alunos em sala de aula, é o comportamento e o modo de ser do professor é a forma mais válida, o atendimento dos funcionários aos alunos e as pessoas em geral. A pesquisa e extensão da universidade é outro canal importante, através da qual se manifestam os valores institucionais, seja pela temática da pesquisa ou pela forma de como ela é executada. A melhor maneira de disseminar é através do ensino, pesquisa e extensão. De nada adianta termos marketing se as outras formas forem inadequadas ou deficientes no seu relacionamento.

Para Schein (1968) as organizações devem desenvolver um ambiente de experiências compartilhadas, no qual possam ser socializados experiências e conhecimentos, além do intercâmbio de diversas culturas. Na visão dos gestores da UNIJUI este espaço de visão compartilhada, de disseminação da cultura e valores da Instituição é representado pelo ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido a cultura pode ser considerada um produto aprendido de uma experiência de grupo.

Na visão dos gestores existem dois fatores que determinam os objetivos estratégicos da UNIJUI. O primeiro fator refere-se ao seu princípio e sua missão, o seu entendimento do papel que a universidade deve ter e as suas convicções ideológicas. Em segundo lugar, são as condições dadas pela conjuntura da sociedade em que a Instituição atua, sejam as condições governamentais, as condições de mercado, ou seja, a situação econômica financeira. Para os gestores, o primeiro fator determina o horizonte a ser seguido, e o segundo determina como chegar a este horizonte.

O que é determinante é a história da Instituição, a sua caminhada histórica, e também a visão que a Instituição tem do seu futuro e do seu ambiente externo. Os objetivos da UNIJUI sempre são atualizados regularmente através do planejamento institucional, e estes objetivos sempre são voltados para a construção do desenvolvimento regional, principalmente para a área da educação superior (REITOR DA UNIJUI).

Para a Vice Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, a busca dos objetivos estratégicos da UNIJUI está sendo dificultada pela atual conjuntura a qual delineou uma concorrência desigual entre as universidades e os centros de educação. Os centros educacionais oferecem cursos com um custo menor, diferencial competitivo a que as universidades não conseguem se igualar em função do regramento legal que lhes é exigido, conforme relato a seguir:

A atual conjuntura está muito difícil. A concorrência aumentou significativamente pela presença de instituições cujo sistema de avaliação do MEC se desconhece. Isto gera uma competição onde há uma diferenciação de custo, e esta diferenciação de custo resulta do fato de os nossos concorrentes não precisarem apresentar as mesmas condições, em termos de titulação de professores, conseqüentemente de níveis salariais, de biblioteca de infra-estrutura, que a universidade precisa manter. Nós somos obrigados a reduzir custo com risco na qualidade. Eu atribuo isto a um inadequado acompanhamento por parte do MEC desta multiplicação de centros educacionais.

A visão, missão, propósito e princípios da UNIJUI estão alinhados ao conceito de responsabilidade social dos gestores, pois a qualidade no ensino, pesquisa e extensão, articulada ao desenvolvimento regional e a preocupação com pesquisas e extensão que tenham sentido para a sociedade em que a Instituição está inserida, é considerada por eles a principal responsabilidade social da Instituição.

Em primeiro lugar, responsabilidade social é fazer bem feito o que é de nossa responsabilidade. Prover uma educação de alto nível, uma educação de qualidade, que implica em assegurar a disseminação de valores como a responsabilidade individual perante a sociedade, a preocupação com as condições de vida, com a qualidade de vida na sociedade em que a instituição atua, preocupação com a consolidação da democracia no cenário nacional e mundial. Mas o mais importante é fazer bem, de uma forma que implica em qualidade no ensino, pesquisa e extensão, e desenvolver ações de pesquisa e extensão que tenham sentido para a população na qual a universidade está inserida. (VICE REITOR DE PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO).

Para Logsdon e Yuthas (1997), as práticas de responsabilidade social estão diretamente relacionadas à cultura e valores dos gestores das organizações. Num segundo momento deve-se saber se existe um equilíbrio entre a responsabilidade social, ambiental e econômica. O estudo revelou que a UNIJUI considera como sua principal responsabilidade social, o desenvolvimento do ensino pesquisa e extensão com qualidade, sustentabilidade econômica, respeitando o meio-ambiente.

As práticas de responsabilidade social são desenvolvidas de várias maneiras, através de projetos, programas, ações, eventos. E, de certa forma, a responsabilidade primeira de uma instituição como esta, na região noroeste, é de ser uma instituição viável e economicamente sustentável. Viável no sentido de que ela seja uma instituição que ande sob as suas próprias pernas e tenha condições de ser uma instituição responsável em todos os sentidos, inclusive no sentido legal e viável também no sentido de que ela crie espaços para que a população se qualifique. Após isso, ela tem por sua própria natureza a característica de ser uma instituição social e trabalhar com um tema social que é a educação e, de certa maneira da, educação no sentido ambiental também. Então eu entendo a responsabilidade econômica no sentido de ser uma instituição viável e social em criar quadros e recursos humanos qualificados, e no sentido também de buscar melhorar a qualidade de vida (REITOR DA UNIJUI).

Obviamente nós exercemos ações de filantropia, com comunidades carentes, povos indígenas e práticas de preservação ambiental. Mas a primeira responsabilidade social deve ser o ensino, pesquisa e extensão. A responsabilidade econômica está em nos empenhar em assegurar a sustentabilidade econômica que assegure a sua existência a longo prazo. Referente á responsabilidade ambiental temos ações, projetos, e disciplinas que tratam sob o tema. As questões das ações de responsabilidade social que implicam em gratuidade precisam ser repensadas, pois muitas vezes uma Instituição como a nossa, onde toda renda advém dos alunos de graduação, precisa repensar muito bem onde aplicar esta renda, porque é muito fácil fazer caridade com o chapéu alheio, pois os alunos, na sua maioria, já vem de camadas sacrificadas, e o governo parte do princípio de que as universidades possuem lucro. Tudo aqui é re-invetidos no ensino, pesquisa e extensão, que é a sua responsabilidade social (VICE-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO).

De acordo com os gestores a primeira responsabilidade social da UNIJUI é fazer bem feito o que ela se propõe a fazer, o que por tratar-se de uma Instituição de Ensino Superior, é oferecer um ensino de qualidade. O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) possui como objetivo aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências. Os conceitos de avaliação atribuídos pelo Enade são: 1 e 2 – situação ou desempenho fracos; 3 – mínimo aceitável e 4 e 5 – situação ou desempenho forte. Nas últimas avaliações (2005/2006) do Enade, a UNIJUI obteve os seguintes conceitos: 5,0% situação ou desempenho fraco; 73% mínimo aceitável e 22% situação ou desempenho forte.

O desempenho da UNIJUI na avaliação do Enade 2005/2006 não é favorável, pois na maioria dos cursos o desempenho é considerado apenas “aceitável”. Nesse sentido, de acordo

com o conceito de responsabilidade social dos gestores, a UNIJUI não está cumprindo na plenitude a sua responsabilidade social. Este fato leva a um questionamento, se há imperfeições no método de avaliação do Enade ou na matéria-prima da UNIJUI, representada pelo conhecimento e desempenho acadêmico dos seus alunos, já que, na avaliação das condições de ensino para fins de reconhecimento e de renovação do reconhecimento de curso de graduação, a UNIJUI demonstra resultados satisfatórios, de acordo com o Quadro 11:

Quadro 11: Avaliação das Condições de Ensino

Conceitos	Organização Didático Pedagógica	Corpo Docente	Instalações
Condições Muito Boas	83%	46%	75%
Condições Boas	17%	54%	25%
Condições Regulares	0	0	0
Condições Insuficientes	0	0	0

Fonte: Relatório Avaliação MEC 2005/2006

O Quadro 11 evidencia que o discurso dos gestores da UNIJUI possui um alinhamento com a prática, pois a avaliação das condições de ensino retratam que há esforços direcionados para o desenvolvimento da sua atividade finalística com qualidade. Existe a ação para a busca de um ensino com forte desempenho, mas não existe eficácia nela, pois a avaliação final do Enade revelou que o desempenho do ensino qualifica-se apenas como aceitável.

A responsabilidade social de uma organização deve ser disseminada em sua cadeia produtiva e, para que haja efetividade nesta ação, é necessária uma nova visão de organização. A abordagem tradicional de gestão, representada por Smith (2003), Friedmann (1970), Taylor (1995), defende a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa. Para Shrivastava (1995), a abordagem ecocêntrica requer um novo modelo mental para o conceito de empresas, este novo modelo requer uma descentralização das discussões quanto às relações de produção e consumo na sociedade, incluindo nestas discussões os grupos de *stakeholder* integrantes da organização.

O questionamento de quais são os grupos de *stakeholder* a UNIJUI considera no seu conceito de Responsabilidade Social, visa mensurar qual é a abrangência da Responsabilidade Social da Instituição, e de que forma ela mantém o diálogo com os mesmos, possibilitando momentos de aprendizagem, transparência e disseminação de valores de forma participativa e equitativa.

Do ponto de vista mais imediato, obviamente o aluno, todo o seu corpo de professores e de funcionários. Pensando internamente e externamente, toda a comunidade regional e científica, as demais universidades e as instituições parceiras nos projetos. O diálogo pode ser feito na forma mais direta de comunicação, mas pode ser feita também com a realização de convênios, contratos, ações conjuntas e eventos (REITOR DA UNIJUI)

O *stakeholder* mais relevante da UNIJUI é o aluno, em segundo lugar os *stakeholder* envolvidos na pesquisa e na extensão, depois vêm os outros fornecedores, prefeituras, empresas, movimentos sociais, outras IES. Mas em primeiro lugar é o aluno, nós somos uma IES, e é o aluno que viabiliza a IES, não é o Estado. A estrutura da UNIJUI prevê representatividade dos alunos em todas as instâncias de decisão. O diálogo se dá também pelos sistemas de informações, e de forma informal também, e o primeiro espaço de diálogo é na sala de aula (VICE-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO).

O principal *stakeholder* da UNIJUI, na visão de seus gestores, é o aluno, por ser ele o responsável pela viabilização econômica da Instituição e a sua razão de existir, é para eles que a Instituição é feita. Em segundo lugar estão listados os funcionários e a comunidade externa. A comunicação da UNIJUI com os seus grupos de *stakeholders* decorre de suas característica de universidade comunitária e autogestionada, o que permite a representação de diversos grupos de *stakeholders* em suas instâncias de decisão. Outra forma de diálogo que se faz muito presente nos atuais gestores, ocorre de maneira informal. De acordo com os gestores, existe na Instituição a “cultura do diálogo” que Morgan (1996) chama de “realidades socialmente construídas”, significa que a cultura está muito mais na cabeça e mente dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras.

De acordo com a principal autora que fornece sustentabilidade teórica a esta pesquisa Ashley (2005) os valores socialmente responsáveis devem estar disseminados na cultura da organização, para que todos os NÍVEIS estejam alinhados e engajados com os objetivos sociais, econômicos e ambientais da Instituição. Para que ocorra a disseminação, da cultura e dos valores da organização, são necessários canais de comunicação que irão socializar com os demais grupos de *stakeholders*.

Para a atual Reitoria, existem diversos canais de comunicação que disseminam a cultura da UNIJUÍ, mas talvez sejam insuficientes, e é necessário que se esteja inovando constantemente nas ferramentas de comunicação com os grupos de *stakeholder*.

No meu ponto de vista o canal de comunicação principal é junto aos professores, alunos e funcionários, e em todos os programas de ensino, pesquisa e extensão, além disso existem os canais formais, jornais e rádio. O professor em sala de aula deve expressar uma filosofia que é determinada nos departamentos e colegiados. Não dá para se dizer que cada um expressa um pensamento próprio, por conta própria. Ao interagir com o aluno deve expressar o modo de ver o mundo institucionalmente, seguindo uma política institucional. Se um funcionário atende mal o aluno, é a instituição e não o funcionário que atendeu mal.

A coalizão dominante define os padrões oficiais a serem seguidos pelos demais grupos, e instituem mecanismos de controle, a fim que estes padrões sejam cumpridos, constituindo a cultura organizacional oficial (MOTTA e VASCONCELOS, 2004). De acordo com os autores a cultura organizacional, quando burocratizada ou feita de forma cognitiva, estabelece padrões de conduta e regramento, configurando-se em poder.

A menção quanto à contextualização “espaço/tempo”, torna-se indispensável devido a dois fatores. O primeiro fator refere-se aos níveis de desafios éticos relacionados à dimensão “tempo”, o segundo relaciona os desafio ético “espaço”

Ao relacionar os desafios éticos ao “tempo”, significa que em um determinado período a universidade poderá estar classificada em uma dimensão interna/externa no NÍVEL 2, e por uma

alteração na legislação que lhe obrigará a assumir maiores responsabilidades, este NÍVEL poderá transformar-se em NÍVEL 1. A responsabilidade social, que era um assunto de discussão do meio empresarial e do terceiro setor, foi adicionado na avaliação das Instituições de Ensino Superior, com o surgimento do SINAES, fazendo com que algumas ações classificadas no NÍVEL 2 ou 3 de responsabilidade social, fossem avaliadas como NÍVEL 1, por serem exigências legais.

O SINAES, trouxe poucas modificações para a UNIJUI, pois o COMUNG possui um sistema de avaliação denominado PAIUNG - Programa de Avaliação Institucional das Universidades que compõe o COMUNG (Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas) oficializado em 1994 por um conjunto de dez IES do Estado do Rio Grande do Sul.

O PAIUNG nasceu com o objetivo de construir uma metodologia de avaliação institucional adequada às universidades comunitárias gaúchas, sensibilizando assim a comunidade universitária para a necessidade e a importância de se proceder a avaliação das suas atividades. A referência metodológica utilizada pelo PAIUNG é a proposta contida no PAIUB (Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras). As dimensões avaliadas dentro do Programa são: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão e gestão. Devido a existência do PAIUNG, que antecedeu o SINAES, dentro das Universidades Comunitárias, o atual Reitor da UNIJUI relata que “o SINAES trouxe poucas alterações na Instituição, eu diria que muito mais consolidou as opções historicamente feitas pela UNIJUI, do que propriamente tenha desenhado novos rumos ou necessidades” .

A Comissão Própria de Avaliação (CPA), que promove a avaliação e é a responsável por fazer uma leitura das potencialidades e fragilidades da Instituição, poderia estar mais próxima dos responsáveis pela elaboração dos processos estratégicos da UNIJUI, para que sua atuação ocorra de modo efetivo, e não seja reduzido apenas a um processo exigido pelo SINAES. A atual Reitoria espera que este mecanismo, pelo qual o MEC avalia as instituições (CPA), traga contribuições que venham qualificar e consolidar os processos na UNIJUI.

Meirelles *et al.* (2005), afirmam que todos os modelos de estratégia se apresentam tendo como ponto de partida a necessidade de as organizações conhecerem suas potencialidades e fragilidades, suas competências, entre outros fatores, na perspectiva de desenvolver ações capazes de adequar as organizações ao ambiente.

O Vice Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão afirma que o PDI da Instituição já está articulado com o SINAES, respondendo às suas exigências.

Sem dúvida, os enunciados presentes na missão, nos princípios e visão, estão todos no PDI. Estas questões sempre são discutidas, e ocorrem confrontos de ideologias, sempre se discute qual é realmente a missão e os objetivos da Instituição; não foi uma cabeça que elaborou a missão, o que está escrito no PDI foi muito discutido para estar lá.

Para Ashley (2005), o papel da direção das organizações na criação de processos que propiciem a prática de desempenho social corporativo, como o planejamento estratégico, alocação de recursos, socialização de informações e as ferramentas de gestão e avaliação de desempenho, são um espelho da cultura presente nessa organização. Por este entendimento, a responsabilidade social decorre da cultura presente nos gestores da organização, e deve estar presente no seu PDI. O PDI é um instrumento de gestão de longo prazo, norteador das ações da Instituição, articulado com as suas exigibilidades legais e integrado aos seus valores.

#### **4.3.2 Processo decisório na UNIJUI**

A Instituição busca garantir que a gestão se realize de forma democrática e participativa, com destaque para as instâncias formais de decisão. A FIDENE, mantenedora da UNIJUI, organiza-se em instâncias de deliberação, de administração e execução e em instância de caráter consultivo.

O processo decisório na Instituição é extremamente complexo. É um processo coletivo, estruturado na forma de colegiado, e obviamente existem prerrogativas que são da esfera

executiva, mas o processo decisório é de forma coletiva. É uma opção política e cultural da instituição, e nesse sentido os fatores que influenciam estão ligados a sua cultura e valores internalizados.

As instâncias compreendem a Assembléia Geral, órgão soberano da FIDENE, ao qual cabe a definição, em instância final, das políticas, do planejamento e da condução da atuação institucional; o Conselho Curador, que cumpre função de orientação superior e de fiscalização; a Presidência, constituída pelo (a) Presidente e Vice-Presidente (a); o Conselho Diretor, órgão deliberativo e consultivo; os Conselhos Comunitários, instituídos nas microregiões sedes de cada um dos *Campi* da UNIJUI por iniciativa das mesmas; a Direção Executiva, responsável pelos atos necessários à administração da Fundação; e o Fórum das Mantidas, espaço da articulação e da socialização dos fazeres específicos ( BALANÇO SOCIAL, 2006).

No processo decisório da UNIJUI, destaca-se a participação de representantes de todas as categorias que a constitui – docentes, discentes, técnico administrativos e de apoio e comunidade externa representativa nos órgãos de decisão da Instituição, em especial em sua instância superior, que é o Conselho Universitário (CONSU).

É a partir dos colegiados que se decidem, primeiro o próprio processo, segundo os colegiados são decisivos na formação da cultura e valores. Os colegiados, sejam eles formais ou informais, sempre tem uma participação significativa no processo decisório (REITOR DA UNIJUI).

A UNIJUI possui um sistema técnico de gestão, que tem por fundamento o Plano de Desenvolvimento Institucional, os Planos Plurianuais, as Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento-Programa, de acordo com a atual gestão. Estes são instrumentos construídos por meio de um processo democrático, em que as definições são feitas sempre coletivamente.

A estrutura do processo de escolha dos dirigentes da UNIJUI é pautada pela democracia e pela representatividade de todos os segmentos. A Reitoria, órgão superior executivo, é coordenada pelo Reitor e composta pelos Vice-Reitores de Graduação, de Pós-Graduação,

Pesquisa e Extensão, e de Administração, e também pelos Pró-Reitores de Campus. O Reitor e os Vice-Reitores são eleitos em chapa, dentre os membros do quadro de carreira do magistério superior, para mandato de três anos, renováveis por uma vez, mas os Pró-Reitores são de livre escolha do reitor.

Destaca-se que o processo decisório da UNIJUI em primeiro lugar, segue os parâmetros exigidos pelo Ministério da Educação e, no segundo momento, as especificidades de seu processo decisório decorrem de sua natureza institucional, no caso, Instituição privada e comunitária. Como universidade comunitária significa que em todas as instâncias existe participação democrática e ampla de todos os seus *stakeholders* (corpo docente e técnico, comunidade externa e alunos). A UNIJUI é uma Instituição privada, mas não existe proprietário, pessoas física ou jurídica que determinam o que deve ser feito, o processo decisório se faz por colegiados.

No processo decisório, existe também a instância executiva, que é representada pela Reitoria. Nesse sentido, o colegiado não possui hegemonia, as decisões passam por uma negociação e confrontam-se com os limites estabelecidos pela Reitoria.

### **4.3.3 Avaliação de desempenho da UNIJUI**

Para Enderle e Tavis (1998), a responsabilidade das organizações deve estar substanciada pelo equilíbrio das dimensões econômicas, sociais e ambientais. O objetivo de uma organização não pode ser visto como puramente econômico, ficando a responsabilidade da empresa limitada à visão de Friedmann (1970), o qual defendia a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa.

Conseqüentemente, de acordo com Enderle e Tavis (1998), o conceito de organização deveria refletir o equilíbrio entre as três dimensões. Além da dimensão social, a organização defronta-se com numerosos desafios econômicos, políticos, sócio-culturais e ambientais. Não

existe como separar as organizações dessas dimensões, pois elas são afetadas pelas mesmas dimensões, e o inverso é verdadeiro. Deste modo, Enderle e Tavis (1998) afirmam que não existe como as organizações preocuparem-se apenas com a dimensão econômica, pois são atores morais.

#### **4.3.3.1 Desempenho social, ambiental e econômico**

O desempenho social, ambiental e econômico da UNIJUI tem seus indicadores demonstrados no Balanço Social. Para Kroetz (2000), o Balanço Social representa a expressão de uma prestação de contas da organização à sociedade em face de sua responsabilidade para com a mesma. A publicação do Balanço Social 2005 e Relatório de Sustentabilidade da UNIJUI baseiam-se no modelo de Balanço Social da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul e no modelo ETHOS/IBASE, bem como nas diretrizes do Relatório de Sustentabilidade Global Reporting Initiative (GRI); nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCT 15), que estabelece procedimentos para evidenciação de informações de natureza social e ambiental; na Norma SA 8000; e no Pacto Global da ONU.

A Instituição avalia o seu desempenho social por meio de indicadores como: geração de emprego, número de colaboradores por categoria funcional, número de colaboradores demitidos e admitidos por categoria funcional, número de colaboradores em cargos de chefia por gênero, número de colaboradores por tempo de serviço e número de colaboradores considerando a idade.

O ensino superior no Brasil tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, o que obrigou a instituição, que vinha crescendo e ampliando a sua estrutura, a revisar seus quadros e sua estrutura (BALANÇO SOCIAL, 2005, p.37). Diante deste contexto de espaço e tempo, a Instituição efetuou uma readequação de seu quadro de pessoal, com o intuito de criar condições de sustentabilidade institucional neste novo panorama que se formou. De 2004 para 2005 houve uma redução de postos de trabalho, 4,06%.

Como forma de atenuar as repercussões negativas àquelas pessoas que foram afastadas, a instituição garantiu a manutenção de bolsas aos titulares e dependentes, mesmo após a rescisão dos contratos de trabalho. Com este conjunto de medidas foi possível reforçar as possibilidades de recuperação do quadro de estabilidade institucional sem fragilizar as condições de trabalho dos colaboradores e famílias que permaneceram vinculados a instituição (COLABORADOR DA ÁREA FINANCEIRA).

De acordo com a coordenadoria financeira as demissões foram necessárias para a manutenção da estrutura e dos demais postos de trabalhos existentes, se não fossem tomadas estas medidas de ajuste, talvez no futuro a UNIJUI pudesse comprometer mais pessoas.

A avaliação do desempenho social possui o seu foco internamente. Este estudo sugere o desenvolvimento de indicadores de avaliação social externo, como: avaliação de desempenho de projetos na sociedade com o foco na sua efetividade, melhoria da qualidade de vida que a Universidade proporciona às pessoas que participam dos programas voltados para a área da saúde, entre outros com o foco na sociedade.

A UNIJUI tem desenvolvido um conjunto de políticas ambientais que contemplam, por um lado, ações pontuais em seus processos de trabalho e, por outro, numa dimensão comunitária, procura expressar a conscientização sobre o meio ambiente na comunidade regional em que está inserida (BALANÇO SOCIAL, 2005). As ações de prevenção e educação ambiental são dirigidas ao público interno e externo da Instituição.

O desempenho ambiental interno é mensurado por meio do monitoramento da otimização da frota de veículos (controle da qualidade dos combustíveis e dos óleos lubrificantes, de acordo com as exigências da Agência Nacional do Petróleo). No que se refere à utilização dos recursos naturais, busca-se a redução do consumo de água e conscientização da racionalização da energia elétrica.

A UNIJUI possui também gerenciamento e tratamento de resíduos. O controle dos produtos químicos ocorre por meio de acompanhamento da Coordenadoria de Gestão e Desenvolvimento Tecnológico (CGDT), o qual analisa os produtos a serem adquiridos, a sua composição e licenciamento perante a Polícia Federal. No ano de 2005, foi elaborado pela CGDT

o Programa de Gestão Ambiental, com base na Norma ISO 14000, o qual possui capacidade de responder à Legislação Ambiental vigente.

Foram elaborados também projetos de infra-estrutura física e administrativa para abrigar as atividades do Programa de Gestão Ambiental da Instituição. Estas englobam o Gerenciamento de Resíduos, Prevenção à Poluição, Prevenção de Acidentes, Melhoria Contínua e Educação Ambiental. A implantação do Programa de Gestão Ambiental permite a centralização das ações ambientais e a concentração de esforços e iniciativas nas mais diversas áreas de atuação à legislação, a melhora contínua e a prevenção à poluição (BALANÇO SOCIAL, 2005).

A educação ambiental interna é disseminada por meio de reuniões junto aos principais setores e departamentos geradores de resíduos, nestas oportunidades são apresentadas técnicas previstas pelo Programa de Gestão Ambiental. A gestão ambiental interna possui alguns ferramentas de avaliação de desempenho e as ações de responsabilidade ambiental externas são bem representativas na região, mas não foram evidenciados parâmetros de avaliação das mesmas.

As oscilações ocorridas nos últimos anos, advindas das mudanças transcorridas no setor agrícola e educacional, lançou grandes desafios ao ambiente universitário “estes desafios tornaram-se ainda maiores à medida que a situação econômico-financeira da Instituição sofreu os reflexos da estiagem que assolou todo o Estado no início de 2005” (BALANÇO SOCIAL, 2005, p. 27). A crise no agronegócio ocasionou o aumento significativo de inadimplência dos alunos. As turbulências contextuais, anteriormente apresentadas, agravaram-se ainda mais com o surgimento das novas modalidades de instituição de ensino superior e a criação de centros universitários, instituição com vocação preponderantemente voltada ao ensino e que possui autonomia para criar, organizar e extinguir cursos superiores em sua sede, bem como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes. Essas foram novidades que, de certa forma, restringiram o mercado das universidades, na medida em que estes centros universitários concorrem no mesmo espaço das universidades sem o compromisso com a qualidade exigida nesta. Esse novo cenário exigiu um reposicionamento na gestão das instituições, principalmente daquelas que se enquadram no modelo de universidade pública não estatal.

O depoimento de um dos agentes organizacionais, membro da Coordenadoria Financeira, expressa que:

Se fosse somente olhar a questão financeira, seria muito crítico analisar o desempenho da UNIJUI, pois nos últimos anos, com exceção de 2004, os resultados financeiros foram negativos. Por este motivo existem outras formas de avaliar; por exemplo, avaliar se a UNIJUI está cumprindo o seu papel, a sua atividade finalística. Eu considero o Balanço Social uma ferramenta muito importante para demonstrar o desempenho econômico, social e ambiental da Instituição. As revisões atuais dos custos são para manter o seu equilíbrio.

Atualmente o desempenho financeiro da Instituição é avaliado por meio da análise das Demonstrações Financeiras, Fluxo de Caixa e do Orçamento. De acordo com a Coordenadoria Financeira “o orçamento baliza todos os investimentos, e o fluxo de caixa é o que determina se sim ou se não”.

#### **4.3.4 Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos gestores**

A UNIJUI adota a abordagem de responsabilidade no Pré-Lucro, alinhada a sua orientação estratégica. Os gestores entendem que a responsabilidade social da UNIJUI é possuir qualidade e comprometimento com o ensino, pesquisa e extensão, construindo conhecimento, realizando pesquisas e projetos de extensão que possuam aplicabilidade na região, e contribuam para o seu desenvolvimento.

A disseminação de seus valores ocorre de maneira formal e informal. Formal, por meio de comunicativos internos, sistemas de informações, Plano de Desenvolvimento Institucional, jornais, pela Rádio da UNIJUI e pelo Balanço Social. Informal através do diálogo com os grupos de *stakeholder* e com a disseminação dos seus valores nos espaços de sala aula, no processo de interação e discussão entre o aluno e professor.

O processo decisório da UNIJUI apresentou coerência com o SINAES, que institui a independência e autonomia dos colegiados na relação com a mantenedora, atendendo a critérios

de representatividade e participação dos diferentes atores na gestão, e está alinhado com os objetivos estratégicos da Instituição que prevê uma gestão democrática, que se caracterize pela efetiva participação, pela transparência e pela responsabilidade individual e coletiva.

Ao adotar o conceito de responsabilidade social no Pré-Lucro, alinhado com sua orientação estratégica e adotando práticas de transparência (Balanço Social, DVA e diálogo), mais a participação de seus “agentes internos e externos” no seu processo decisório, a UNIJUI atinge os requisitos estabelecidos no NÍVEL 2 de responsabilidade social.

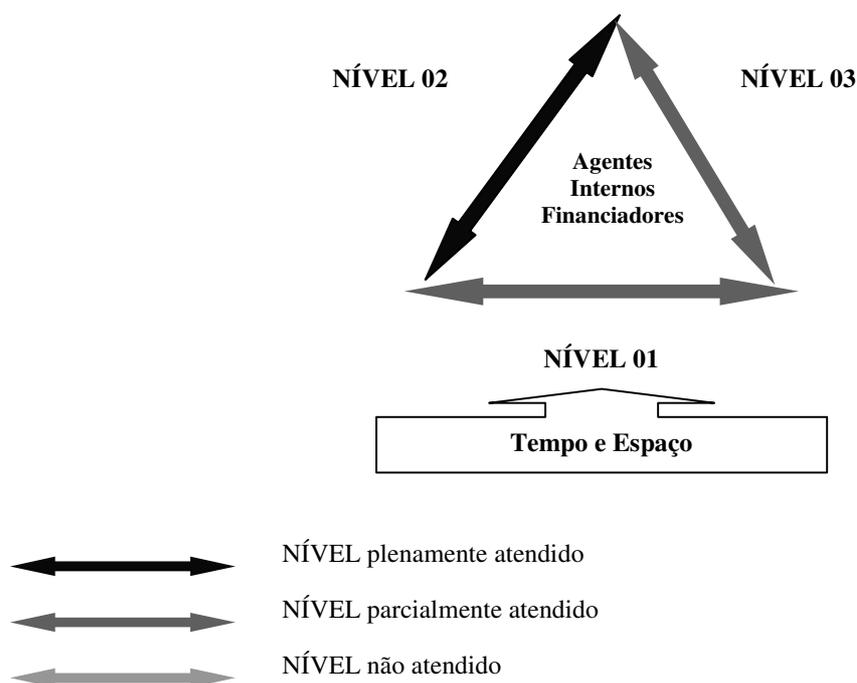
A avaliação de desempenho da UNIJUI revelou que ela possui indicadores econômicos, sociais e ambientais, demonstrados no seu Balanço Social, mas utiliza apenas as informações econômicas/financeiras para mensurar a sua performance, pois não existe um parâmetro definido para avaliar se os objetivos sociais e ambientais foram atingidos, conforme demonstra o relato de um colaborador da coordenadoria financeira.

“Não existem muitos parâmetros para se medir a eficácia da Instituição, o que mais se utiliza é a comparação entre o orçado e o realizado. O desempenho da Instituição é avaliado através dos demonstrativos contábeis, fluxo de caixa, e o principal balizador da performance é o confronto entre o orçado *versus* realizado” (COLABORADOR DA ÁREA FINANCEIRA).

Quanto a parâmetros para a avaliação ambiental e social, ainda são muito rudimentares. Existe a necessidade de se ter critérios mais bem definidos para este tipo de avaliação de desempenho. (REITOR DA UNIJUI).

Embora atualmente não existam parâmetros internos, para mensurar o desempenho social e ambiental da UNIJUI, a sociedade reconhece o seu comprometimento socialmente responsável. Prova disto, foi o prêmio de responsabilidade social que a Instituição recebeu da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul. O Prêmio de Responsabilidade Social foi instituído pela Lei 11.440. O seu objetivo é estimular o debate público, fortalecer os exemplos de gestão alinhados ao aspecto social e reconhecer os esforços de empresas, entidades e organizações que trabalham por uma sociedade melhor. NÍVEL

Figura 14: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos gestores



Fonte : Elaboração da autora

A UNIJUI possui uma abordagem pós-convencional, ao considerar como grupo de *stakeholder* relevante na sua missão os alunos, colaboradores, fornecedores, prefeituras, empresas, movimentos sociais e outras IES. Mas o NÍVEL 3 de responsabilidade social não é contemplado inteiramente, pois ao não possuir parâmetros de avaliação do seu desempenho social, econômico e ambiental, torna difícil analisar se existe um equilíbrio entre estas três dimensões.

O NÍVEL 1 de responsabilidade social foi atendido parcialmente, pois a instituição possui irregularidades legais. Isto nos leva a entender, novamente, que a evolução de um NÍVEL ao outro, não ocorre de maneira uniforme, mas sim heterogênea. De acordo com a atual gestão, o não cumprimento dos requisitos legais decorre da atual conjuntura e de um conjunto volumoso de desembolsos que ocorrem no pré-lucro, decorrente de decisões que não consideraram a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

#### 4.4 Agentes externos

O compromisso social da UNIJUI, na visão de seus gestores, vai além do comprometimento com seus colaboradores e alunos. O quadro a seguir demonstra os investimentos que a UNIJUI fez nos anos de 2004 e 2005 na área social, os quais beneficiaram a comunidade regional.

**Figura 15 Investimento em ações sociais**

	<b>Atendimentos Visitas/2005</b>	<b>Valor (R\$) em 2005</b>	<b>Atendimento Visitas 2004</b>	<b>Valor (R\$) em 2004</b>
Biblioteca		1.303.080,02		1.340.246,46
-Alunos	152.237 empréstimos		192.275 empréstimos	
-Comunidade em Geral	20 empréstimos			
-Professores e Funcionários	8.269 empréstimos		16.943 empréstimos	
Museu	7.990 visitas	320.372,81	18.596 visitas	424.215,62
Consultório de Nutrição	1.389 atendimentos	11.132,59	1.050 atendimentos	7.464,49
Clínica de Psicologia	5.021 atendimento	61.576,20	4.202 atendimentos	54.771,02
Escritório-Modelo	5.095 atendimentos	324.642,36	4.874 atendimentos	328.405,87
Clínica Fisioterapia	6.805 atendimentos	202.174,73	4.186 atendimentos	203.520,19
Farmácia-Escola		82.912,75		76.612,98
<b>Total</b>		<b>2.305.891,46</b>		<b>2.435.236,63</b>

Fonte: Balanço Social, 2005.

Enquanto ferramenta de promoção do desenvolvimento regional, a Instituição se constitui em espaço de articulação de iniciativas nas áreas da educação, da saúde, da cultura, do lazer, do esporte e da prestação de serviços. Por meio de suas ações sociais, a Instituição beneficia diariamente milhares de pessoas da comunidade, reafirmando seu compromisso de democratizar o conhecimento produzido no meio acadêmico (BALANÇO SOCIAL, 2005).

A interação da UNIJUI com os seus “agentes externos” ocorre por meio da pesquisa e extensão, de responsabilidade da Vice Reitoria de Pós Graduação e Pesquisa, a qual também possui como objetivo articular recursos para o financiamento de projetos. A formação de parcerias com duas mantidas da FIDENE, que são a sua mantenedora e o setor público (governo municipal, estadual e federal) e privado (empresas e instituições financeiras), são articulações que financiam grande parte da atuação da UNIJUI na comunidade regional.

Para a realização desta etapa da pesquisa foram feitas entrevistas com professores/pesquisadores da UNIJUI, presidente do COREDE da Fronteira Noroeste e representantes do setor público e privado que possuem projetos em parcerias com a UNIJUI. Na segunda etapa foi realizada pesquisa documental focados nos projetos de extensão e pesquisa. Os projetos de extensão e pesquisa que contribuem para o desenvolvimento e para a sustentabilidade da região, na qual a UNIJUI atua, ou destacaram-se pelo seu caráter de inclusão social e sustentabilidade, foram detalhados; os demais encontram-se no Anexo 02.

A dimensão dos “agentes externos” engloba a comunidade na qual a UNIJUI está inserida e suas ações possuem influência econômica, social e ambiental. Para avaliar a dimensão externa serão analisados os seguintes critérios: formação de parcerias; projetos de inclusão social; pesquisa e extensão; gestão ambiental e diálogo com a sociedade.

#### **4.4 1 Formação de parcerias**

O contexto organizacional das universidades comunitárias valoriza o fortalecimento entre os laços de relacionamento entre os seus agentes econômicos e a sociedade, para que a missão da universidade seja atingida. Para Ashley (2005), as organizações são redes de relacionamentos e, deste modo, indicam que a responsabilidade social nas práticas de negócio requer o compartilhamento de responsabilidades entre agentes econômicos.

A formação de parcerias da UNIJUI ocorre com duas mantidas da FIDENE, o Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (IPD) e o Museu Antropológico Augusto Pestana (MADP). Desde a sua fundação, há cinquenta anos, a FIDENE vem trabalhando na produção, sistematização e socialização de conhecimentos, por meio de programas de ensino, pesquisa, extensão e de prestação de serviços à comunidade regional. Valores estes repassados a suas mantidas, o que permite e fortalece o alinhamento de interesses para o desenvolvimento de projetos entre elas.

A seguir serão detalhadas as alianças formadas entre a UNIJUI e seus parceiros, com foco na comunidade. Será considerado como NÍVEL 1 a formação de parceria com governo, que deve culminar no cumprimento das exigências legais; NÍVEL 02 a formação de alianças com caráter filantrópico e NÍVEL 3 as ações que contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da sociedade, beneficiando futuras gerações.

##### **4.4.1.2 Museu Antropológico Diretor Pestana**

De acordo com o conceito de responsabilidade social do SINAES, as Instituições de Ensino Superior devem possuir ações que preservem a memória cultural e o patrimônio cultural e incentivem a produção artística.

O Museu Antropológico Diretor Pestana (MADP/FIDENE) tem por objetivo resgatar e preservar a memória regional, promover a cultura, a educação e o lazer, constituindo-se deste modo em um Centro Museológico e Documental. O MADP/FIDENE desempenha também a função de guarda de documentos e objetos, realiza programações, como palestras, exposições e atendimento aos visitantes procedentes de todo o estado, de outras regiões do país e do exterior.

O Museu Antropológico Diretor Pestana configura-se em uma ferramenta de divulgação da cultura da Instituição, tanto para o público interno como externo. A política de valorização da cultura se traduz pela realização de inúmeros eventos artísticos-culturais, que divulgam à comunidade regional as atividades organizadas e/ou produzidas pela Universidade.

Para Castells (2005), as organizações estão ligadas por redes, para Morgan (1996), estas organizações são capazes de influenciar as demais que fazem parte de sua rede, por meio de mecanismos que disseminam sua cultura e valores. Nesse sentido, a parceria formada entre a UNIJUI e o MADP/FIDENE forma uma rede que comunica ações que preservem a memória cultural e o patrimônio cultural e incentivem a produção artística, indo ao encontro do conceito de responsabilidade social exigido pelos SINAES nas Instituições de Ensino Superior, classificando-se assim a UNIJUI no NÍVEL 1 de responsabilidade social.

#### **4.4.1.3 Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**

O Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (IPD/FIDENE) é um órgão técnico de pesquisa, de prestação de serviços e de fomento ao desenvolvimento regional. O IPD busca nos departamentos da UNIJUI todos os serviços oferecidos por eles, a fim de promover parcerias e integrar-se em ações e projetos com outras instituições, entidades ou atividades da sociedade regional. O IPD tem como objetivo trabalhar para o desenvolvimento regional, por meio do programa de filiações com os municípios de abrangência da UNIJUI, da assessoria e

consultorias aos gestores públicos, dos programas de qualificação em gestão pública e dos convênios e projetos integrados de capacitação e extensão.

A parceria formada pelo IPD/ FIDENE e a UNIJUI é caracterizada por Mintzberg *et al* (2000, p. 183) como “poder macro”:

O poder macro, comparativamente, reflete as interdependências de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização.

A UNIJUI aproxima-se do conceito de “poder macro” de Mintzberg *et al* (2000) ao formular com o IPD/FIDENE uma aliança estratégica para viabilizar ações de interesse da UNIJUI com a comunidade regional. A UNIJUI possui interesse no desenvolvimento regional, as universidades comunitárias valorizam os laços com a sociedade, pois os recursos financeiros advindos do Estado são quase inexistentes, e a sua viabilidade se efetiva com o pagamento das mensalidades dos alunos, ou seja, por meio de recursos advindos da comunidade.

De acordo com o Presidente do Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) da Fronteira Noroeste.

A presença da universidade na região com o seu conhecimento é um investimento para o desenvolvimento da região, que por intermédio do IPD é viabilizado. São ações que contribuem para o desenvolvimento da região, desenvolvimento econômico, intelectual e tecnológico, o seu desenvolvimento em várias dimensões da sociedade.

O desenvolvimento do turismo nas regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste têm a participação efetiva do IPD, representando a FIDENE/UNIJUI desde 1998, quando as regiões decidiram, através de suas instâncias Coredes Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste, trabalhar o turismo como uma alternativa para o desenvolvimento sustentável. Este movimento social resultou na criação do Consórcio Rota do Yucumã e do Fórum Regional de Turismo na região Noroeste Colonial, Consórcio Regional de Turismo Rota do Rio Uruguai e o Fórum Regional de Turismo. O IPD possui ainda Núcleo de Consultorias, Núcleo de Desenvolvimento Regional e Núcleo de Gestão Pública Local.

A UNIJUI articula-se com os órgãos governamentais e empresariais por meio das parcerias firmadas com o IPD. Entre estas parcerias podem-se mencionar as estabelecidas com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e os convênios com a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), por meio do qual são desenvolvidos os programas de Capacitação Empresarial, Extensão Empresarial e Redes de Cooperação.

O Programa Capacitação Empresarial tem por objetivo qualificar empreendedores, empresários e gestores de micro, pequeno e médios empreendimentos das Regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste. O programa utiliza o princípio do aprender fazendo, para através de jogos empresariais, simular situações do cotidiano e despertar o comportamento empreendedor dos participantes.

A finalidade do Programa Extensão Empresarial é oferecer aos empreendedores de micro, pequeno e médio porte do Noroeste Colonial, de forma gratuita, acesso e domínio de novos processos de gestão administrativa e de produtos e serviços, capacitando-os a gerar uma vantagem competitiva no mercado em que atua. Desde a sua implantação, no ano de 2000, o programa assessorou 700 empresas no Noroeste Colonial e outras 700 na Fronteira Noroeste.

O desenvolvimento da cultura do associativismo entre pequenas empresas é o foco do Programa Redes de Cooperação. Iniciado no ano de 2000, o programa foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, viabilizando melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas do mercado. A equipe desenvolve o

trabalho de redes de cooperação junto a 407 empresas associadas, em 25 redes de 101 cidades das regiões do Noroeste Colonial, Fronteira Noroeste, Alto Jacuí e Missões.

A interação pública via recursos públicos da UNIJUI com o governo já foi maior. Atualmente, os dados mostram que os volumes destas parcerias não são significativos, e geram por vezes desconforto financeiro, pois não há alinhamento do fluxo de caixa, porque a liberação dos recursos não ocorre de acordo com a execução dos projetos. A longevidade dos projetos de Turismo, Capacitação Empresarial, Extensão Empresarial, Redes de Cooperação e outros, viabilizados com recursos públicos, não possuem estabilidade, pois estes estão ligados a um programa de governo e não de Estado e, caso o convênio não seja renovado, a UNIJUI não possui estrutura financeira para continuar sua execução.

O SINAES agrega em seu conceito de responsabilidade social a interação da IES na comunidade, possibilitando seus alunos e professores atuarem com agentes promotores do desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, as parcerias formadas pela UNIJUI, representada pelo IPD, atendem parcialmente o NÍVEL 1 de responsabilidade social.

As parcerias atendem o conceito de responsabilidade social do SINAES. No entanto, ressalta-se que as relações da UNIJUI/IPD com governo são frágeis e conflituosas, pois o mesmo não cumpre com a sua parte conforme os prazos estabelecidos para os repasses dos valores programados para viabilizar o fluxo de caixa dos projetos. Em contrapartida, a UNIJUI possui débitos tributários com governo federal.

#### **4.4.2. Projetos de inclusão social**

Para o SINAES a inclusão social faz parte da responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior, especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social e o desenvolvimento econômico e social da sociedade que interage com a Instituição. Entre os projetos que promovem a inclusão social, destaca-se o projeto que origina-se de uma parceria

com o setor privado, no qual a UNIJUI participa com o seu conhecimento. O segundo trata-se de uma Incubadora de Economia Solidária, a qual contribui para o desenvolvimento econômico e social por meio do associativismo.

O programa desenvolvido por meio da parceria entre a UNIJUI, a Instituição Financeira e a Prefeitura Municipal de Ijuí, conjuga educação, saúde, cultura, esporte e lazer, para proporcionar novas perspectivas de vida a crianças e adolescentes de famílias de baixa renda. Esta é a configuração do projeto na cidade de Ijuí, mas ele é desenvolvido pela Instituição Financeira em abrangência nacional, não necessariamente com universidades, pois em cada programa poderão existir diferentes parceiros.

A Incubadora de Economia Solidária é um projeto de extensão da UNIJUI, mas pelo seu cunho social e econômico que promove a inclusão social, está inserido neste tópico. O projeto de Economia Solidária segue o princípio “autogestionário”, compromete-se com o empreendedorismo social e com o desenvolvimento das potencialidades locais que contribuem para a inclusão social e formação de renda.

#### **4.4.2.1 Parceria com instituição financeira**

O Programa AABB Comunidade destina-se a crianças e adolescentes de ambos os sexos, pertencentes a famílias de baixa-renda, estudantes da rede pública de ensino. A faixa etária dos participantes vai dos sete aos dezoito anos incompletos. Os jovens inscritos têm a oportunidade de participar de atividades saudáveis e educativas no seu tempo extra-escolar. O Programa destina ainda, até 25% das vagas para jovens que nunca freqüentaram uma sala de aula ou estejam afastados, desde que estes venham a matricular-se na escola. De acordo com a Fundação AABB, responsável pelo Programa a nível nacional e mantida pelos funcionários de uma Instituição Financeira, o programa contribui para assegurar a inclusão, a não-repetência e a permanência dos jovens na escola.

O programa não tem que ser feito com Universidades. No primeiro momento esta parceria foi realizada com outra entidade, mas não deu certo. Aí surgiu a oportunidade de ser desenvolvida a parceria com a UNIJUI, e a UNIJUI passou a ser muito importante, pois oferece programas pedagógicos. Nós temos três parceiros no Programa, a AABB (entrega a infra-estrutura do programa), UNIJUI (programa pedagógico através dos monitores, entra com o conhecimento) Prefeitura Municipal de Ijuí (alimentação e assistência médica odontológica). O programa atende 270 crianças no turno inverso da escola. Você imagina uma criança que está na periferia, quando ela poderia desfrutar de uma infra-estrutura de qualidade, médicos, serviços odontológicos, tudo com profissionais especializados. A UNIJUI dobrou o número de monitores, o programa cresceu com a entrada da UNIJUI. (GERENTE GERAL DO BANCO DO BRASIL, AGÊNCIA DE IJUÍ).

Os participantes recebem *kits* com uniformes e objetos de uso pessoal e todo o material necessário para as atividades. Os parceiros locais responsabilizam-se pela alimentação, exames médico-odontológicos e laboratoriais, pelo transporte dos participantes e contratação dos educadores.

A indicação dos participantes é feita pelas próprias escolas, ou por representantes das entidades parceiras, no caso de crianças e adolescentes não matriculados. A prioridade é para os integrantes de famílias de baixa renda, com maior número de filhos e com menor idade, a fim de que possam permanecer no Programa por mais tempo.

O programa de inclusão social desenvolvido pela UNIJUI e a Fundação AABB, forma uma rede, na qual existe a disseminação de valores. Para Schein (apud Nonaka e Takeuchi, 1997 p. 49) é através destas redes e do desenvolvimento de experiências compartilhadas que a cultura e a ética podem ser internalizados. A cultura, nesse sentido, é um produto aprendido de uma experiência de grupo.

O SINAES estabelece que as Instituições de Ensino Superior devem promover a inclusão social. Neste sentido este projeto atende o NÍVEL 1 de responsabilidade social. O projeto é desenvolvido pela Instituição Financeira, com parceria da UNIJUI. Este projeto de inclusão social atende o NÍVEL 1, mas possui as características do NÍVEL 2 que é a formação de parcerias que possibilitam a transferência de conhecimento e da cultura da Instituição. Esta

parceria se fixa no NÍVEL 3, por existir co-responsabilidades, ou seja, os beneficiários da ação, no caso os alunos precisam apresentar bom rendimento escolar para continuar no projeto.

#### **4.4.2.2 Economia solidária**

Para Thesing (2006), a Economia Solidária cria e desenvolve uma nova organização social, a dos excluídos, e oportuniza a satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao eliminar as desigualdades materiais e sociais, ao cultivar os valores da solidariedade humana, além de apresentar uma alternativa viável e concreta para a geração do trabalho e renda.

O projeto “Incubadora de Economia Solidária e Desenvolvimento Regional Sustentável”, da UNIJUÍ, busca viabilizar cidadania, trabalho e inclusão social através do associativismo e cooperativismo para os desfavorecidos pela lógica do mercado. A justificativa centra-se no compromisso social da universidade, cuja interação no processo de desenvolvimento regional é uma das prioridades. (COORDENADORA DO PROJETO DE EXTENSÃO “INCUBADORA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA UNIJUÍ”).

A Incubadora iniciou em abril de 2004 com dois professores e um bolsista. A partir de janeiro de 2005, com recursos do Programa Nacional de Incubadoras de Cooperativas Populares (PRONINC), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), a equipe foi se formando e, na medida das necessidades e dos financiamentos, foi-se recrutando o pessoal necessário.

A fim de consolidar a Incubadora de Economia Solidária e sistematizar o seu conhecimento, se projetou as seguintes metas:

a) Assessoramento de seis empreendimentos de Economia Solidária (2 de reciclagem, 1 de serviços, 1 de alimentação e 2 no meio rural).

- b) Aprimoramento da metodologia de incubação autogestionária e divulgação desta em âmbito nacional.
- c) Atendimento à demanda de formação de quadros técnicos e agentes de promoção de economia solidária, em Ijuí e região.
- d) Promoção, geração e consolidação de Empreendimentos de Economia Solidária, além dos já incubados.
- e) Fortalecimento das experiências de Economia Solidária na região, contribuindo com a promoção de cidadania desses trabalhadores.
- f) Promoção de alternativas de comercialização dos produtos dos empreendimentos econômicos solidários.
- g) Criação de campo de estágio curricular para alunos da universidade e intercambistas de universidades estrangeiras.
- h) Apoio às atividades de pesquisas na área de desenvolvimento sustentável, relacionadas à economia solidária e à metodologia de Incubação.
- i) Divulgação da economia solidária e apoio ao Fórum Regional de ES, além de buscar a criação de novos fóruns.
- j) Formação e integração nas cadeias produtivas, principalmente na área da cana-de-açúcar, com produtores rurais familiares.
- l) Divulgação do trabalho da Incubadora não só em âmbito nacional, mas também internacional.
- m) Busca de financiamento para os EES e para a sustentação futura da incubadora.

Para a Coordenadora a atuação da “Incubadora de Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável da UNIJUÍ”, tem sido um importante apoio para todos os setores que atuam na Economia Solidária, sobretudo para os empreendimentos. Sua ação é baseada dentro de um princípio autogestionário, comprometido com sua região de inserção e contribuindo para o desenvolvimento de novas tecnologias sociais, através da articulação da extensão com a pesquisa e o ensino.

O projeto da Incubadora de Economia Solidária atende ao NÍVEL 1, pois está alinhado ao conceito de responsabilidade social do SINAES. Ao englobar, nas suas metas, a disseminação da cultura do associativismo e os projetos que desenvolve, avança para o NÍVEL 3. Thesing

(2006, p. 69), afirma que em torno de qualquer problema econômico ou social é possível formar uma cooperativa.

Pela diversidade de possibilidades de atuação, as cooperativas se apresentam como alternativa para a resolução de problemas, especialmente, no mundo do trabalho, as cooperativas autogestionárias. Instrumento de geração de emprego e renda podem atuar desde os processos de produção, industrialização, comercialização, crédito e prestação de serviços.

Entre as suas metas estão a promoção, geração e consolidação dos empreendimentos de Economia Solidária, alinhado ao desenvolvimento sustentável da região e à divulgação destas experiências por meio da formação de fóruns. O desenvolvimento das potencialidades locais e a implementação de instrumentos que fortaleçam os empreendimentos cooperativos, visando a continuidade e a independência das cooperativas e associações, após a sua retirada do projeto da Incubadora, não dependendo a sua longevidade da intervenção da Universidade, são o foco do projeto, o que lhe assegura a classificação no NÍVEL 3 de responsabilidade social.

Para Ashley (2005), no momento em que a empresa incorpora a gestão ecocêntrica, os objetivos empresariais transcendem os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção e passam para uma forma de organização que concilie os interesses dos indivíduos, da sociedade e da natureza. Sob este prisma, a Incubadora de Economia Solidária assume as características da gestão ecocêntrica ao alinhar a missão da UNIJUI que é “ser agente promotora do desenvolvimento regional”, indicando que há uma congruência entre a orientação estratégica para a responsabilidade social e o discurso de seus gestores.

### **4.4.3 Pesquisa e extensão**

Os propósitos dos Projetos de Pesquisa e Programas de Extensão na Universidade são a busca constante da construção e a socialização do conhecimento, como forma de gerar a excelência acadêmica integrada com o desenvolvimento da região. Para os gestores da UNIJUI a sua visão estratégica e a sua responsabilidade social são operacionalizadas na sociedade por meio da pesquisa e extensão.

#### **4.4.3.1 Pesquisa**

Vinculada à Vice Reitoria de Pesquisa e Extensão, é a partir desta atividade que a Universidade tenta responder às demandas sócio-culturais e tecnológicas da sociedade, estabelecer questionamentos pertinentes e entender melhor as características, limitações e potencialidades do meio onde atua. A Vice Reitoria de Pesquisa e Extensão também possui a responsabilidade de articular, integrar e apoiar a captação de recursos e a execução de projetos e atividades institucionais.

Conforme análise dos editais de pesquisa da UNIJUI dos últimos dois anos, o que determina a seleção de projetos e a concessão de horas de pesquisa para os docentes são os seguintes critérios: a justificativa apresentada pelo pesquisador; a produção científica dos últimos três anos - citada no currículo modelo *Lattes*; o perfil do candidato - definido com base no tempo de titulação e na produção científica na área, divulgação regular desta produção e sua inserção (nacional e internacional); o limite de suplementação de até 30% (trinta por cento) sobre o número de horas concedidas pelo Edital VRPGPE nº 16/2006. Os projetos de pesquisa devem valorizar e incentivar a atuação dos pesquisadores da Universidade com destacada produtividade, e aumentar os índices de publicação dos pesquisadores em veículos nacionais e internacionais.

Na análise da dimensão interna, os gestores da UNIJUI afirmam que a visão, missão, propósitos e os princípios da UNIJUI é a de ser promotora do desenvolvimento regional por meio do ensino, pesquisa e extensão, no entanto, na análise dos Editais não se evidenciou este discurso. Na análise dos Editais de pesquisa da UNIJUI, percebeu-se que não é levada em consideração a relevância do tema para a aprovação do projeto de pesquisa.

Os Projetos de Pesquisa da UNIJUI classificam-se no NÍVEL 1 de responsabilidade social, pois na dimensão de “espaço e tempo” que esta pesquisa foi realizada, não percebeu-se que os Projetos de Pesquisa contribuam para o desenvolvimento regional. Isto não significa que os Projetos de Pesquisa não estejam cumprindo com as exigências legais, apenas que não estão alinhados com a visão, missão e propósito da Instituição.

#### **4.4.3.2 Extensão**

As atividades de Extensão estão vinculadas à Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e têm por objetivo a articulação dos programas de extensão, definindo ações sistemáticas de socialização do conhecimento, através de projetos e atividades com objetivos e características metodológicas afins, e buscando proporcionar organicidade ao trabalho de interação entre Universidade e sociedade. Essa área ainda define, acompanha e avalia os programas e projetos de extensão da UNIJUI, bem como estimula o surgimento de outros.

Conforme Art. 5º da Resolução CEC 01/2005 são definidos como projetos de extensão:

Define-se por Projetos de Extensão Universitária aqueles que prevêm ações de interação educacional, sócio-cultural, artística e tecnológica da Universidade com indivíduos, organizações, grupos e movimentos sócio-culturais. O desenvolvimento dessas ações supõe postura dialógica, acontecendo de forma sistemática, continuada (não eventual), devendo promover mudanças desejadas pelos parceiros e resultar em produto teórico-metodológico, artístico e/ou tecnológico possível de ser comunicado para terceiros.

Os Critérios de avaliação para a concessão de tempo docente em programas de extensão são os seguintes:

- a) relevância social ou tecnológica;
- b) caráter inovador, original e criativo da proposta;
- c) coerência temática;
- d) articulação com os programas e linhas de ação institucional de extensão prioritários da universidade;
- e) caráter interdisciplinar e/ou interdepartamental e/ou interinstitucional do projeto;
- f) avaliação do coordenador e da equipe quanto à potencialidade do projeto para a melhoria das condições do público alvo abrangido;
- g) adequação da metodologia aos objetivos propostos;
- h) viabilidade e operacionalidade do projeto proposto;
- i) intercâmbio com outros grupos/projetos que desenvolvem extensão universitária;
- j) previsão de atividades no ensino e/ou de pesquisa após a conclusão do projeto;
- k) realismo e adequação do orçamento solicitado, face às necessidades e disponibilidades do projeto;
- l) consistência do plano de trabalho individualizado dos membros da equipe;
- m) viabilidade do plano de metas/cronograma proposto;
- n) resultados esperados.

Conforme parecer do CONSU/2002, os projetos de extensão da UNIJUI devem contemplar, nos processos dos seus programas de ensino/aprendizagem, os diferentes níveis e modalidades de ensino, diferentes culturas e espaços educacionais, contribuindo para o resgate e a vivência da cidadania e a construção de políticas públicas para a educação. Para Ashley (2005), as relações comerciais precisam compartilhar as normas sociais em seus contratos formais e informais para que possam ser mantidas ou repetidas e, portanto, são fundamentadas na hierarquia de valores morais do mercado e nos requisitos legais do contexto em que a organização atua.

A UNIJUI desenvolve projetos de inclusão social que permitem a inclusão de alunos indígenas e acadêmicos portadores de necessidades especiais na Instituição. Entre os projetos de inclusão social menciona-se o Programa de Inclusão de Acadêmicos no Ensino Superior, por meio do qual a Instituição acolhe estudantes com necessidades do uso de LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais).

Um dos projetos de inclusão social permite aos portadores de necessidades especiais terem acesso ao ensino superior na região. Esta é uma dimensão de inclusão social que teve sua maior concentração no curso de administração no campus de Santa Rosa, o qual possui atualmente oito deficientes auditivos, que estudam regularmente nas classes regulares, possuindo técnicos especiais em sala de aula. A segunda dimensão, de inclusão, talvez seja um conceito mais paradigmático, que parte do conceito de que a escola especial, promove uma dimensão de inclusão social, mas na medida que ela trata os especiais em conjunto com os iguais, gera uma inclusão, mas também gera uma exclusão, porquê prepara estes atores a viver de forma regular numa sociedade aberta e competitiva, numa sociedade aberta com portadores e não portadores. Aí reside o segundo espaço de inclusão, que faz com que o processo de aprendizagem destes jovens que não possuem necessidades especiais se entrelacem na convivência com estes jovens portadores de necessidades especiais. Para desenvolver mais projetos de inclusão social precisamos de recursos (PROFESSOR DA UNIJUI).

Como exemplo, destaca-se também o Programa de Apoio à População Indígena (PAPI), que tem como objeto central de suas ações as populações indígenas no Noroeste do Estado. O programa apóia a formação de Professores Indígenas Bilíngües para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental Projeto Vãfy, o que já resultou na formação de 60 indígenas, por meio de parcerias entre a UNIJUI e a FUNAI, com apoio político da Secretaria de Educação do Estado. O Projeto de Extensão PAPI classifica-se no NÍVEL 3 de responsabilidade social, pois existe a formação de uma co-parceria, o aluno de origem indígena estuda com uma parceria estabelecida entre a FUNAI e a UNIJUI, e após a sua formação ele tem a obrigação de voltar para a sua comunidade e aplicar o conhecimento adquirido com o curso realizado.

A UNIJUI oferece três espaços na área da saúde que beneficiam as comunidades acadêmica e externa: Consultório de Nutrição, Clínica de Fisioterapia e Psicologia. Estes três projetos atendem a Resolução CEC 01/2005, a qual define projetos de extensão como ações de

interação educacional, sociocultural, artística e tecnológica da Universidade com indivíduos, organizações, grupos e movimentos socioculturais. Deste modo, estes três espaços de saúde classificam-se como NÍVEL 1 de Responsabilidade Social.

A UNIJUI desenvolve projetos nas áreas do esporte e do lazer, os quais, ao mesmo tempo em que integram a comunidade acadêmica e servem de espaço para a prática acadêmica, beneficiam a comunidade externa. Dentre os públicos beneficiados destacam-se crianças e jovens em situação de risco social, vinculados às escolas estaduais e municipais da região, pessoas com necessidades especiais e grupos de 3ª Idade, que participam de projetos de cidadania, esporte e lazer, projetos esses que proporcionam a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida. Classificam-se no NÍVEL 2 de responsabilidade social, pois além de atender os objetivos dos projetos de extensão, contribuem com a inclusão social das pessoas que delas participam.

Os projetos de Extensão “Escritório Modelo”, “Farmácia Escola” e “Excelência Junior”, atendem ao NÍVEL 1 de responsabilidade social, por estarem alinhados aos objetivos dos Projetos de Extensão da UNIJUI e ao SINAES. Mas, podem evoluir de NÍVEL, formar parcerias de co-responsabilidade com outras entidades e avançar nos NÍVEIS de responsabilidade social. Nesse sentido, em virtude do dinamismo das relações de trocas e do contexto temporal e espacial, o que hoje e aqui pode ser classificado como NÍVEL 1 de desafios éticos, possui características para firmar-se NÍVEL 2 ou 3 no futuro, ou em outro contexto de organização.

O significativo número de projetos de extensão da universidade, caracterizados também como atividade fim da universidade, podem ser classificados como ações de responsabilidade social, na medida que alinham o interesse e as necessidades da região à atividade fim da universidade (PROFESSOR DA UNIJUI)

Os critérios de avaliação para a aprovação dos Projetos de Extensão levam em consideração a relevância social e tecnológica do tema, e buscam alinhar as necessidades da região. O projetos de extensão da UNIJUI alinham-se à sua visão estratégica, que é ser uma

universidade promotora do desenvolvimento regional, por meio da capacitação profissional de agentes que atuam na sua comunidade.

Para Schein (1968), as organizações devem desenvolver um ambiente de experiências compartilhadas, para disseminar a sua cultura e seus valores, pois a cultura é um produto aprendido de uma experiência de grupo. Os Projetos de Extensão possuem estas características de experiência compartilhada e experiência em grupo, pois trabalham voltados à constituição do professor enquanto construtor e reconstrutor de suas práticas, produzindo, socializando e publicizando seus conhecimentos enquanto elaboração individual e coletiva, interagindo com os demais sujeitos do processo educativo dos Programas de Extensão.

#### **4.4.4 Gestão ambiental**

A UNIJUI desenvolve um conjunto de políticas ambientais que contemplam ações em seus processos de trabalhos e, em uma dimensão comunitária, procura expressar e conscientizar a comunidade regional, na qual está inserida, sobre questões ambientais. No ano de 2005, foi elaborado o “Programa de Gestão Ambiental” com base na Norma ISO 14000, que responde à Legislação Ambiental vigente. Com o objetivo de atingir a certificação da ISO 14000, foi desenvolvido o projeto de infra-estrutura física e administrativa para abrigar as atividades do Programa de Gestão Ambiental da Instituição, que compreendem o Gerenciamento de Resíduos, Prevenção à Poluição, Prevenção de Acidentes (envolvendo produtos tóxicos), Melhoria Contínua e Educação Ambiental.

A UNIJUI possui ações que buscam a redução do consumo de água, e mantém análise da sua qualidade. O incentivo à diminuição do consumo foi objeto de campanhas internas, em especial entre os colaboradores responsáveis pelas ações de limpeza, manutenção e construção.

Existe o acompanhamento mensal dos *quilowatts* consumidos, com vistas à redução da contratação de energia elétrica. Foram adquiridos equipamentos com potencial de consumo

menor, mediante orientações das assessorias pertinentes. Lâmpadas queimadas foram devolvidas para os fornecedores dos novos materiais, cumprindo o estabelecido na legislação ambiental vigente.

O controle dos produtos químicos utilizados é acompanhado a partir de análises dos produtos a serem adquiridos, a composição destes, o licenciamento perante à Polícia Federal, quando necessário, e às entidades anuentes a estes. Os entulhos resultantes dos processos de trabalho são acondicionados nos locais estabelecidos pelo Poder Público Municipal e pela fiscalização estadual pertinente.

O controle dos resíduos produzidos nos laboratórios obedece aos fluxos contidos no Plano de Gerenciamento e Tratamento de Resíduos da UNIJUI. Os laboratórios, por meio de práticas estabelecidas no plano e em suas rotinas de atividades, reciclam os reagentes, reaproveitando-os sempre que possível. Os não aproveitáveis são acondicionados em recipientes apropriados e encaminhados a empresas devidamente licenciadas para tais trabalhos. Os papéis recolhidos nos ambientes institucionais são repassados a empresas de reciclagem.

Internamente, a “Gestão Ambiental da UNIJUI” atende a Legislação Ambiental Vigente, atingindo o NÍVEL 1 de responsabilidade social. A existência e aplicação do “Plano de Gerenciamento e Tratamento de Resíduos da UNIJUI”, classifica a Instituição no NÍVEL 2 de responsabilidade social.

Existem linhas de pesquisa com docentes atuando no comitê da bacia hidrográfica do rio Uruguai. É um comitê de articulação e preservação das bacias hidrográficas e dos mananciais de água, onde não apenas a universidade atua, mas todos os demais mecanismos regionais públicos e privados, como prefeituras e empresas, se articulam.

A UNIJUI através de uma parceria viabilizou a recuperação florestal das matas fluviais, envolvendo o rio Uruguai, através do projeto de compensação ambiental, da usina Itágarabi. Um outro eixo que já se estende por uma década e meia é, anualmente, a realização do “Fórum do Meio-Ambiente” o qual envolve universidades, pesquisadores, escolas, organizações da região, anualmente com a sua maior concentração na semana anual do meio-ambiente. (PROFESSOR DA UNIJUI).

A UNIJUI possui ações que contribuem para o desenvolvimento do meio ambiente de forma sustentável. E existem programas e projetos com o objetivo de preservar e recuperar o meio-ambiente. A seguir serão elencados alguns destes projetos.

O Viveiro Regional de Produção de Mudanças Florestais produziu em 2005, 86 espécies (75 foram de essências nativas, 03 de eucaliptos e 08 de plantas exóticas) totalizando 1.660.588 mudas de essências florestais nativas e exóticas. Deste montante, 1.325.522 mudas foram comercializadas e 6.495 foram doadas.

Desenvolvido na Área Indígena da Guarita, junto à comunidade Kaingang, o Programa RS Rural beneficiou 94 grupos de famílias por meio da implantação de módulos agroflorestais, para plantio das seguintes culturas: milho, feijão, batata-doce, mandioca, cana-de-açúcar, amendoim, melancia, abóbora, moranga, melão, pipoca e arroz. O Programa se propõe a desenvolver ações que visam o combate à pobreza, à degradação dos recursos naturais e à melhoria da capacidade produtiva da comunidade indígena.

A primeira etapa deste projeto teve como objetivo a marcação de matrizes para coleta de sementes e posterior produção de mudas para estudos genéticos e de diferenças de procedências e progênies. A segunda etapa do projeto consistirá na implantação dos Hortos Florestais da Biodiversidade, onde serão plantadas todas as mudas coletadas, de 51 espécies florestais nativas, de grande interesse comercial e/ou ameaçadas de extinção.

O Projeto de Balneabilidade, desenvolvido pela Central Analítica, tem como objetivo geral o acompanhamento das alterações de qualidade da água destinada à balneabilidade e à elaboração de previsões de comportamento, bem como o desenvolvimento de instrumentos de gestão com o objetivo de fornecer subsídios para ações saneadoras. O convênio com a Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) permite que a UNIJUI contribua com a proteção da saúde dos usuários de balneário durante o verão.

São oferecidas consultorias e assessoria para adequação, aperfeiçoamento e implantação de projetos técnicos de adequação ambiental com ações diferenciadas, conforme a necessidade de cada empreendimento. Um exemplo de assessoria é a prestada para a Prefeitura Municipal de Ijuí na elaboração do seu plano municipal ambiental.

Na elaboração do plano municipal ambiental, nós contamos com a assessoria de profissionais técnicos da universidade, mediante parcerias. As áreas que necessitam de plantio são detectadas por meio de vistorias, diagnósticos estes feitos desde 1993, com o plano de desenvolvimento urbano de Ijuí. (VICE-PREFEITO MUNICIPAL DE IJUÍ).

Os projetos Viveiro Regional, Programa RS Rural, Projeto de Reflorestamento com Espécies Ameaçadas de Extinção, Projeto de Balneabilidade e as Consultorias Ambientais, alinham a UNIJUI ao conceito de sustentabilidade ambiental de Sachs (2002), pois há solidariedade sincrônica com a geração atual e solidariedade diacrônica com as gerações futuras. O NÍVEL 3 de responsabilidade social ambiental é atingido, porque a Instituição possui projetos de sustentabilidade ambiental que não visam apenas gerar benefícios para a geração atual, e sim possuem objetivos de longo prazo, tanto na preservação como na recuperação de espécies em extinção. Percebeu-se que há pouca comunicação destas ações ambientais; elas são pouco divulgadas na comunidade, o que prejudica a disseminação da cultura ambiental responsável.

#### **4.4.5 Diálogo com a sociedade**

No que refere-se aos veículos institucionais de comunicação da UNIJUI com seus *stakeholder* externos, destacam-se: o jornal impresso denominado *Campus*, voltado aos públicos de interesse da Universidade, alunos de graduação e pós-graduação e pais de alunos; o jornal eletrônico *Comunic@*, destinado aos professores, funcionários e alunos da UNIJUI. Existe ainda o programa UNIJUI *Comunica*, veiculado em emissoras de rádio da região de abrangência da Universidade. Recentemente foi lançado um novo portal da UNIJUI, o qual contou com o aprimoramento de serviços e informações *on-line*.

Outra ferramenta de comunicação com a comunidade externa é a publicação de seu Balanço Social, que demonstra seus indicadores de responsabilidade social e de que forma a

UNIJUI esta se relacionando com seus grupos de *stakeholder*. Conforme relato de um colaborador “o balanço social não consegue demonstrar na plenitude de todas as atividades sociais da UNIJUI”.

A Demonstração do Valor Adicionado, contida no Balanço Social, também pode ser considerada uma ferramenta de comunicação e transparência com a comunidade externa, pois demonstra claramente como a UNIJUI está gerando e distribuindo os recursos que gera.

A Rádio UNIJUI FM estabelece um espaço diário de comunicação da Universidade com sua comunidade externa, garantindo aos ouvintes informações da atualidade, do mundo da arte, da literatura, do cinema, do teatro e da música. Os ouvintes podem participar por meio de *e-mail*, telefone e pela interação via *internet*.

Para Ashley (2005), as práticas de responsabilidade social, os valores e a cultura das organizações devem ser compartilhados com os seus *stakeholders*. Este compartilhamento possibilita que haja uma construção e reconstrução de conhecimentos, e troca de informações que contribuem para que haja uma mudança de hierarquização dos valores morais compartilhados mutuamente. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, ela afeta o conhecimento acrescentando algo ou o reestruturando e dá sustentação as crenças e cultura da organização.

No que se refere à conduta transparente e ética com a sua comunidade, um professor relata que existe transparência com a comunidade externa em todas as atividades e programas, na medida em que, a UNIJUI é uma instituição pública, de natureza privada e comunitária, não estatal e com um modelo autogestionado. Assim conta com participação da comunidade acadêmica, representada internamente por professores, estudantes e funcionários do quadro administrativo de apoio e, externamente, é representada por um grande número de representantes dos segmentos de atividades regionais.

Todo o seu processo de manutenção e controle é um processo entendido como público, transparente, ético e de responsabilidade, pois envolve toda a comunidade que a mantém, e que é o seu principal foco de atuação. O conselho universitário envolve os segmentos internos e uma representação da comunidade externa e, portanto, se constitui num processo de gestão com representações da comunidade, tanto interna como externa. Esse processo de gestão é entendido como um processo, de gestão transparente, tanto na transparência do controle no processo quanto na sua efetiva interação nos diversos espaços de planejamento de argumentação. A UNIJUI mantém os chamados conselhos universitários municipais, que envolvem prefeitos, câmara de vereadores, sindicatos, conselho regional de desenvolvimento, sindicatos patronais e de trabalhadores (PROFESSOR DA UNIJUI).

A natureza da UNIJUI, faz com que ela tenha transparência e participação de membros internos e externos, tanto no processo de execução, como de planejamento e controle de suas atividades. Para legitimar esta transparência e a participação da UNIJUI com a sua comunidade externa, foram ouvidos o Vice-Prefeito Municipal da cidade de Ijuí e um representante de instituição financeira.

Atualmente houve uma aproximação da UNIJUI com a prefeitura e demais instituições, sendo que antes não havia esta abertura. Esta transparência na formação de parcerias, esta melhora de desempenho, está sendo evolutiva, mas isso depende dos profissionais que atuam na instituição, no compromisso e no comprometimento destes profissionais com a sociedade. Há uma pluralidade de ações, sem sectarismo, isto é um ponto positivo (VICE-PREFEITO MUNICIPAL DE IJUÍ).

Por ser uma universidade comunitária ela possui nas diretrizes e estrutura vínculos com a sociedade, a UNIJUI, esta num excelente caminho que ela não perca a sua participação e sua transparência. Ela possui preocupação com o meio-ambiente e com a sociedade. É lamentável a crise que ela esta vivendo, a UNIJUI imaginou que iria crescer sempre, construiu uma estrutura para isso (GERENTE GERAL DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA - AGÊNCIA DE IJUÍ).

As universidades componentes do COMUNG são caracterizadas como universidades públicas, não estatais, sem um controle permanente de um grupo, e no caso da UNIJUÍ, gerida a partir de um modelo de “autogestão”. Para Frantz (2001), o conceito de comunitário está relacionado com “participação, liberdade, serviço público, solidariedade, compromisso e responsabilidade social, reconhecendo nelas uma possibilidade de promover a democracia, o sentido público do Estado privatizado”.

O estudo demonstrou que a UNIJUI possui canais de comunicação com a sociedade, representados por jornais, rádios, *on-line* e seu Balanço Social. A comunidade externa reconhece que o maior canal de comunicação, entre a UNIJUI e a sociedade em que ela atua, ocorre pela sua característica de Universidade autogestionada, incluindo em sua gestão membros da comunidade. Os conselhos universitários municipais também aproximam a UNIJUI da sociedade, formando uma rede de relacionamento onde se discutem as vocações econômicas dos municípios e ocorrem trocas de informações, contribuindo para a troca de experiência e a construção e reconstrução de conhecimento.

A participação da sociedade na gestão da UNIJUÍ, sua transparência e as ferramentas de comunicação com os “agentes externos” são classificados como NÍVEL 2 de responsabilidade social, pois a sociedade já espera esta conduta da Instituição, por ser uma Universidade comunitária e autogestionada. O NÍVEL 3 de responsabilidade social evidencia-se através do Balanço Social, como ferramenta de divulgação da cultura da instituição entre os seus “agentes externos” e por evidenciar a interação da UNIJUI com a comunidade.

#### **4.4.6 Análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUÍ com os “agentes externos”**

Este estudo foi desenvolvido dentro do contexto organizacional de uma universidade comunitária e autogestionada, características que contribuem para que ela possua transparência com a comunidade externa e participação da mesma em sua gestão. Esta transparência configura-

se por diversas ferramentas (jornais, portais, rádios, Balanço Social), mas o discurso dos “agentes externos” atribui a transparência da UNIJUI às pessoas que estão ligadas à sua gestão, característica presente na teoria de desenvolvimento moral desenvolvida por Logsdon e Yuthas (1997), os quais afirmam que desempenho social corporativo e orientação da organização para os públicos com os quais atua está diretamente associado às características pessoais de seus dirigentes, adicionando as forças ambientais de expectativas sociais, normas da indústria e comunidade local de negócios, leis e regulamentações. Para Castells (2003), a cultura que importa para a constituição e o desenvolvimento de um determinado sistema econômico é aquela que se concretiza nas lógicas organizacionais, que são as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas.

A Instituição tem desenvolvido, na percepção externa, um conjunto de ações decorrentes das próprias áreas de conhecimento da universidade; algumas sustentadas pela próprias práticas de filantropia, outras oriundas de convênios com outras organizações, através de um mecanismo de parcerias com entidades apoiadoras e um terceiro conjunto que traz atividades desenvolvidas pela própria universidade.

As atividades de filantropia são atividades realizadas por intermédio da área da educação, com palestras, cursos e atividades de capacitação, principalmente na área da educação e das ciências sociais aplicadas. O presidente do COREDE destaca que:

De forma interdisciplinar ou transdisciplinar, o processo de conscientização desenvolvido pela UNIJUI, tanto do lado de preservação ambiental ou educação ambiental, tem perpassado continuamente programas de ensino da universidade, não como um curso, não como uma disciplina, mas perpassa todas as áreas do saber que é a preservação da vida. A preservação ambiental está na cultura da instituição.

As ações de Gestão Ambiental da UNIJUI estão alinhadas ao conceito de Gestão Ecocêntrica, desenvolvida por Shrivastava (1995), que discute as relações de produção e

consumo na sociedade, sendo que estas discussões devem considerar as relações existentes e recíprocas entre ser humano e natureza, sem limites temporais e espaciais. As práticas ambientais também se alinham ao conceito de sustentabilidade de Sachs (2002): “duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual, e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras”. Para Sachs (2002), as pessoas devem respeitar o meio-ambiente, satisfazendo as suas necessidades no presente sem, no entanto comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades.

No que se refere às ações e projetos de pesquisa e extensão, percebeu-se que possuem grande vínculo com a instituições de fomento. Seus benefícios pode ser considerados de longo prazo, porém a sua perenidade está vinculada com a fonte financiadora.

Entendo que os projetos desenvolvidos pela universidade, em sua ampla maioria, dependem do aporte da universidade na sua estabilidade, então o auto-financiamento destes projetos, via as suas parcerias, são quase inexistentes. Entendo que todo projeto fundante neste campo deveria ter o prisma de viabilizar a sua própria emancipação, ou seja, a perenização do projeto na sua dimensão futura, necessariamente sem ter a dependência da universidade, mas a leitura que faço, é de que boa parte dos projetos desenvolvidos têm a sua perenização futura vinculada ao apoio da Instituição. Entendo, no entanto, que muitos projetos, na ausência da universidade, podem se perenizar, porem assumindo novos mecanismos de desenvolvimento (PRESIDENTE DO COREDE NOROESTE).

A análise dos editais de pesquisa da UNIJUI dos últimos dois anos, evidenciou que entre os requisitos do processo de concessão de horas para pesquisa, não leva-se em consideração a relevância do tema, tanto para o desenvolvimento da Universidade como para as demandas regionais. Já na análise dos editais de extensão, o primeiro requisito para a aprovação do projeto é a relevância social ou tecnológica do projeto.

Em volume de recursos financeiros captados no setor público, o maior parceiro da UNIJUI é o governo federal, seguido pelo governo estadual e por último o município. Estas

parcerias promovem a intervenção da Universidade na comunidade e o desenvolvimento de projetos na área econômica, social e no meio-ambiente.

A UNIJUI sempre esteve aberta para a formação de parcerias, nas três esferas públicas, municipal, estadual e federal. Esta abertura por vezes tende a viabilizar a inserção de importantes programas de intervenção no desenvolvimento científico e tecnológico, tanto na intervenção econômica como social da região. Mas, por outro lado, esta abertura também tem gerado uma certa vulnerabilidade institucional nos fluxos financeiros da Instituição, pois há um desencontro no fluxo de liberação de recursos. Exemplo disso é o convênio formado entre a UNIJUI e o governo do estado na materialização da Universidade do Estado do Rio Grande do Sul (UERGS), a qual viabiliza o oferecimento do curso de Química Industrial de Alimentos; o fluxo operacional e financeiro combinado, de manutenção para este convênio, não foi seguido por parte do governo.

Os recursos de convênios estabelecidos com o governo possuem pouca representatividade na receita da Instituição, e são vulneráveis, porque estão ligados a um projeto de governo e não de Estado. Assim percebeu-se que a UNIJUI é viabilizada pelas mensalidades dos alunos. Devido a escassez de recursos oriundos do setor público, são formadas parcerias com empresas privadas, que resultam na formação de cursos específicos em áreas do interesse privado, como os cursos com foco no cooperativismo e no varejo.

Existem grandes desafios na busca da sustentabilidade e perenidade da UNIJUI. Não significa desprezar os recursos públicos, mas revê-los, reforçar as parcerias no setor privado, e formar parcerias com o terceiro setor, aprimorar a razão de ser da própria universidade, que tem no ensino a sua principal responsabilidade e nas atividades de pesquisa e extensão. Atualmente, as atividades de pesquisa de extensão possuem mais investimento, de que geração de recursos (PESQUISADOR DA UNIJUI).

De acordo com depoimento de um professor da UNIJUI, são quatro os fatores geradores de parcerias, os quais norteiam as recentes parcerias da UNIJUI. As parcerias que mais se destaca é a oriunda do planejamento estratégico da região. Na elaboração do planejamento estratégico dos rumos da região noroeste, a UNIJUI foi uma das quatro universidades comunitárias da região a participar com o seu suporte técnico, tanto no diagnóstico quanto do prognóstico das tendências futuras da região. A UNIJUI participou do Programa “Rumo 2015”, estudo sobre o desenvolvimento regional e logística de transporte do Rio Grande do Sul, “Agenda Estratégica 2020”, trata-se de uma agenda pautada por uma visão compartilhada do futuro, construída em conjunto com a sociedade gaúcha e que visa o desenvolvimento integrado de todas as regiões do estado e do “Pacto pelo Rio Grande”, projeto de mobilização da sociedade gaúcha para a construção de uma agenda mínima de ações/soluções voltadas para o enfrentamento da crise estrutural do Rio Grande do Sul; sua implementação está sustentada na mobilização da sociedade, por meio de suas lideranças e instituições representativas.

A formação de parcerias provém de quatro variáveis. Primeiro por uma iniciativa pública, segundo por uma demanda que a universidade detecta, a terceira pode ser uma iniciativa que brota da sociedade civil organizada. A quarta iniciativa, que louvo e que, na sua grande maioria, faz surgir as grandes parcerias, são da percepção estratégica visualizada dos rumos da região, seja da Universidade, do estado, ou da sociedade (PROFESSOR DA UNIJUI).

A universidade desenvolve ações de responsabilidade social que não visam apenas o assistencialismo. Existem ações que contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região. Esta visão de responsabilidade social decorre do fato de que, para seus gestores, a viabilidade da UNIJUI está diretamente ligada ao desenvolvimento da região em que ela esta inserida, pois o seu financiamento provém das mensalidades dos alunos.

O desenvolvimento pode ser caracterizado como desenvolvimento sustentável, econômico, ambiental, social, tecnológico, ou qualquer uma das outras terminologias, que muitas vezes delimitem o seu conceito, ou algum adjetivo momentâneo de modismo. Mas o desenvolvimento efetivo perpassa de forma integrada pelo desenvolvimento, econômico, social, ambiental, tecnológico. Qualquer uma das terminologias de desenvolvimento não é ampla o suficiente para explicar o significado da palavra desenvolvimento. O planejamento estratégico da região noroeste busca o desenvolvimento da mesma, um desenvolvimento perene e sustentável, nas mais diversas denominações adjetivas que se atribua a ele (PROFESSOR DA UNIJUI).

A UNIJUI beneficia o setor público, privado e a sociedade civil organizada, por alguns adjetivada como “terceiro setor”, por meio da formação de parcerias com entidades financiadoras que possibilitam a transferência de conhecimento na medida em que desenvolve programas de capacitação e de apoio, assessoria e suporte, contribuindo de forma direta na partilha de conhecimento (PROJETO REDES DE COOPERAÇÃO). De acordo com os agentes entrevistados nesta fase da pesquisa, a Responsabilidade Social da UNIJUI é contribuir para o desenvolvimento da região da qual ela extrai a sua sustentabilidade.

A relação da UNIJUI com o seu maior parceiro, o Estado, é frágil e conflituosa. Os repasses de recursos financeiros do governo não ocorrem de forma contínua e de acordo com o fluxo operacional do projeto. Diante desta situação, a Universidade julga-se no direito de apropriar-se dos valores, que deveriam ser repassados ao governo sob a forma de impostos, e aplicá-los de acordo com as suas necessidades operacionais, atitude esta que descaracteriza a sua gestão participativa com seus *stakeholders*. Deste modo, o NÍVEL 1 de responsabilidade social na UNIJUI não foi atingido, pois a Universidade possui irregularidades tributárias com o governo federal.

O NÍVEL 2 foi plenamente atendido. A UNIJUI possui uma gestão balizada pelos princípios da Gestão Ecocêntrica, na qual são desenvolvidas parcerias que beneficiam a sociedade: programas de tratamento de resíduos e controle do seu impacto e programas de capacitação profissional, os quais possibilitam a transferência de conhecimento para empresas públicas, privadas e organizações não governamentais. Ressalta-se que as parcerias estabelecidas com os órgãos públicos são frágeis, pois não estão ligadas a programas de Estado, mas sim a

programas de governo, iniciativas de parcerias entre a UNIJUI e o setor privado ainda são tímidas.

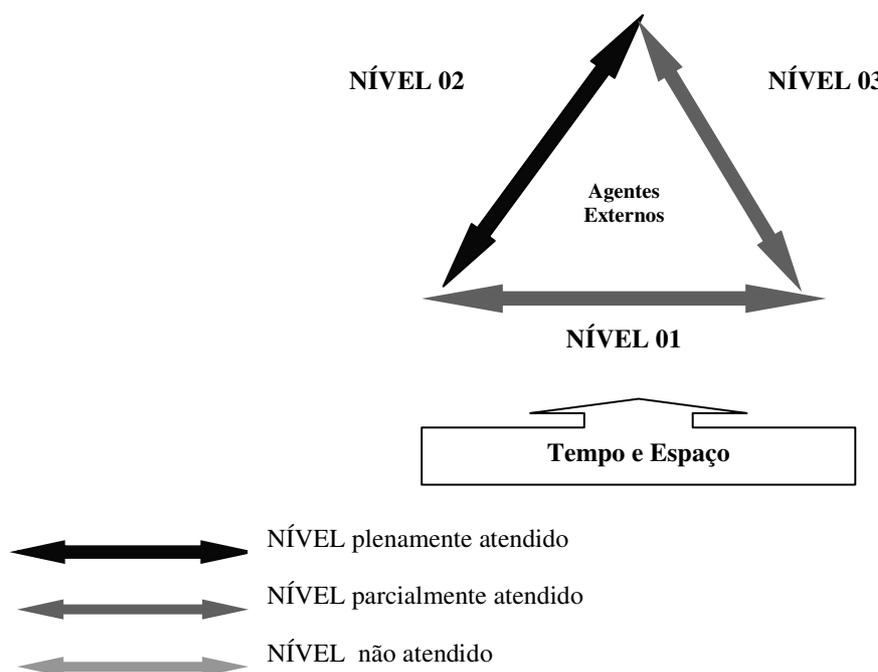
No que refere-se ao NÍVEL 3 de responsabilidade social, a UNIJUI possui algumas ações que podem ser classificadas neste NÍVEL. Entre estas ações podemos citar os projetos que irão beneficiar gerações futuras de *stakeholders*.

Entre os projetos que contribuem para a preservação, conscientização e recuperação do meio-ambiente destacam-se: Projetos de Reflorestamento, Viveiro Regional, Projeto de Reflorestamento com Espécies Ameaçadas de Extinção, Projeto de Balneabilidade e as Consultorias Ambientais que contribuem para a disseminação das práticas de gestão ambiental. Estes projetos aliados às práticas de gestão ambiental desenvolvidas internamente na UNIJUI, e relatadas anteriormente, contribuem para a o desenvolvimento ambiental da região.

Os projetos desenvolvidos na área social acabam gerando também um benefício econômico para o público alvo. Para justificar esta afirmativa, tem-se como exemplo o Programa de Apoio à População Indígena (PAPI), o Programa RS Rural 2005 e o desenvolvimento do turismo nas regiões Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste, os quais geram sustentabilidade econômica e inclusão social. Neste sentido, a Universidade por meio de parcerias estabelecidas com convênio, consegue transferir conhecimento, o que contribui para a melhoria de vida das pessoas incluídas nos seus programas.

Se para Sachs (2002), o conceito de sustentabilidade está vinculado com o preservação de recursos não renováveis, preservando-os para não privar as gerações futuras de seus benefícios e para Veiga (2005), o conceito de desenvolvimento relaciona-se com a capacidade das pessoas de viver vidas plenas, sendo beneficiárias deste desenvolvimento e agentes de seu processo, pode-se considerar que a UNIJUI, por meio de seus projetos de extensão, participa como agente promotora deste desenvolvimento.

Figura 16: Análise do NÍVEL de responsabilidade social dos agentes externo



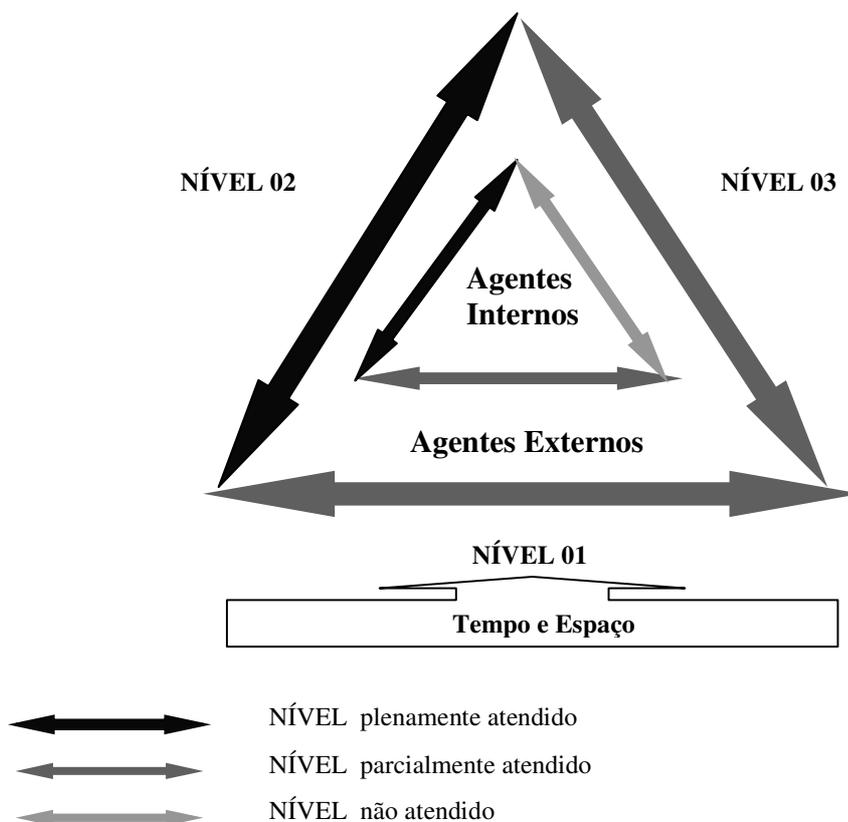
Fonte: Elaboração da autora

Os projetos da UNIJUI não contemplam plenamente o NÍVEL 1, pela existência de débitos junto ao Estado. O NÍVEL 3 também não é atendido plenamente, pelo seu excesso de dependência e vulnerabilidade de recursos financeiros. E este “desalinhamento” entre o seu ciclo operacional e financeiro faz com a Instituição evolua de forma descontínua de um NÍVEL a outro de responsabilidade social. Esta evolução descontínua e por vezes regressão de NÍVEL, que foi diagnosticada nos “agentes internos e externos”, decorre principalmente de três fatores: exigências legais, redução da demanda e pela sua estrutura interna. Este três fatores serão aprofundados nas considerações finais.

#### 4.5 Considerações finais

Ashley (2005), autora que ofereceu base conceitual a este estudo, adota o conceito contemporâneo de responsabilidade social. Este conceito tem o seu foco no comprometimento entre todos os *stakeholders* da organização. Busca-se uma sociedade que atenda aos interesses de todos, sem priorizar nenhum grupo de *stakeholders* em específico. Para a autora o foco de atuação da responsabilidade social da organização depende da cultura organizacional e do estágio em que ela se encontra.

Figura 17: Análise dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI..



Os “agentes internos” (funcionários, financiadores e gestores), da UNIJUI entendem que a responsabilidade social na Universidade está na sua cultura, na sua história e na sua missão. Conceito alinhado ao desenvolvimento moral das organizações de Logsdon e Yuthas (1997), que afirmam que o estágio de responsabilidade social de uma organização está relacionado as características pessoais de seus dirigentes e os fatores ambientais específicos da organização.

O mesmo conceito de desenvolvimento moral explica que alinhado com as características pessoais dos gestores, o NÍVEL de responsabilidade social também sofre influência das forças do ambiente externo. A aplicação do modelo revelou que o NÍVEL 1 de responsabilidade social está sendo cumprido parcialmente nas duas dimensões, pois existem passivos tributários com o Estado. A aplicação do modelo revelou que são três os motivos principais que influenciam a situação de inadimplência com o Estado, dois deles ligados à dimensão “espaço e tempo” e o terceiro ligado a estrutura interna da Instituição analisada.

No setor educacional de ensino superior, muitas mudanças ocorreram nos últimos anos. Uma delas foi a criação de novas modalidades de instituição de ensino superior. As universidades foram forçadas a rever suas estruturas, na expectativa de atender às imposições da legislação, num curto espaço de tempo. Como exemplo, destaca-se a nova lei de filantropia, que restringiu a entrada de receitas e limitou a oferta de atividades caracterizadas como filantrópicas.

Identificou-se que o principal financiador da UNIJUI são os alunos, e que suas rendas possuem forte dependência do setor agrícola. No período de realização deste estudo (2005/2006), o setor agrícola foi marcado por diversas adversidades, dentre elas condições climáticas desfavoráveis, pragas nas lavouras, constante falta de crédito e queda no valor dos produtos.

O terceiro fator, que por alguns gestores é considerado o maior responsável pela insolvência financeira na UNIJUI, é a sua estrutura administrativa. A Instituição possui um conjunto vultoso de desembolsos no pré-lucro, o que acaba inviabilizando o pagamento de algumas de suas obrigações. De acordo com um gestor, a “autogestão” não pode ser vista como um poder ilimitado concedido aos docentes da instituição, mas deve ser analisada sob a óptica da responsabilidade que eles possuem, em todos as alçadas de decisão, incluindo os recursos necessários à consecução das finalidades da organização e pelo compromisso de garantir a efetividade da ação dessa mesma organização

O NÍVEL 2 de responsabilidade social, da relação da UNIJUÍ com os seus “agentes internos e externos”, foi atingido na grande maioria dos critérios avaliados. A análise dos resultados demonstrou que a sua natureza de Universidade comunitária e autogestionada, promove a gestão transparente e participativa na relação com os seus “agentes internos e externos”, tanto no processo de execução, como de planejamento e controle das atividades. A cultura de formação de parcerias para atuar como agente promotora do desenvolvimento regional, também contribui para a sua qualificação no NÍVEL 2 de responsabilidade social, assim como a existência de canais de comunicação com estes públicos, o que permite a disseminação dos valores e da cultura entre seus “agentes internos”. Na análise do NÍVEL 2 de responsabilidade social, observou-se que os projetos desenvolvidos possuem grande dependência de recursos externos, fator que pode prejudicar a sustentabilidade dos projetos a longo prazo.

O NÍVEL 3 de responsabilidade social, não foi atingido nos “agentes internos”, apenas parcialmente nos “agentes externos”. Existem ações de inclusão social com “agentes externos” que incluem a co-responsabilidade das partes envolvidas, proporcionando disseminação de valores socialmente responsáveis entre essas partes. Os projetos de desenvolvimento ambiental junto à comunidade promovem benefícios para futuros *stakeholders*. Também foi evidenciada a existência de canais de comunicação com a sociedade, e de acordo com o discurso dos “agentes externos”, a UNIJUÍ é uma instituição transparente com a sociedade.

Se a responsabilidade social da UNIJUÍ está na sua cultura, conforme afirmações anteriores, entende-se que o NÍVEL 3 de responsabilidade social pode não estar sendo atingido plenamente pelo contexto cultural da Instituição. Outro fator limitador da evolução ao NÍVEL 3, pode ser atribuído à visão estratégica da coalizão dominante, que é quem possui o poder de fornecer as diretrizes dos investimentos econômicos, sociais e ambientais.

O modelo elaborado para a avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI, entende que o conceito de responsabilidade social possui substância quando existe um alinhamento entre os NÍVEIS de responsabilidade social dos “agentes internos e externos”. Os resultados evidenciaram que na dimensão de espaço e tempo analisadas, a dimensão econômica se sobrepõe às demais dimensões, contribuindo para o desalinhamento dos NÍVEIS.

Os resultados do estudo revelaram que não há alinhamento entre os NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI e os seus “agentes interno e externo”. Ressalta-se que ao incluir a dimensão “espaço e tempo”, estes resultados limitam-se ao contexto organizacional no período elocal delimitado desta pesquisa.

A aplicação do modelo revelou que a UNIJUI não evolui de forma gradativa de um NÍVEL ao outro, do mesmo modo, ela poderá regredir de forma não concomitante do NÍVEL 3 para o NÍVEL 1. Neste sentido, a evolução dos NÍVEIS de responsabilidade social, no modelo, estão representadas por “setas” de pontas duplas, por entender que, quando uma organização estiver no NÍVEL 3 de responsabilidade social ela pode regredir para o NÍVEL 2, ou regredir para o NÍVEL 1, e do mesmo modo, este deslocamento não linear poderá ocorrer com os demais NÍVEIS.

## 5 CONCLUSÃO

A idéia de Responsabilidade Social, enquanto novo paradigma, uma nova forma de pensar as estratégias, os processos, as políticas de gestão, e o modo de como as organizações se relacionam com os seus *stakeholders*, é um conceito muito recente. Este conceito tem sido efetivamente construído na década de 90, e no ano de 2004 ampliado às Instituições de Ensino Superior, com a introdução do SINAES.

As organizações precisam crescer e desenvolver-se num ambiente que a cada dia torna-se mais complexo, decorrente das mutações oriundas do mercado globalizado. As organizações passaram por um processo de transformação desde a segunda metade do século XX. A visão tradicional, na qual o lucro é o único objetivo, ganhou novas abordagens, entre elas a teoria dos *stakeholders*. Esta abordagem, que tem como foco os *stakeholders*, possui como principal objetivo estratégico da organização, sua permanência no mercado competitivo a longo prazo, e para atingir este objetivo, a sua estratégia deverá estar alinhada com os interesses dos seus *stakeholders*.

Evidenciou-se que a UNIJUI busca fortalecer parcerias com a comunidade externa, com o objetivo de estreitar laços, bem como de atuar mais incisivamente através de projetos que desencadeiem o processo de desenvolvimento local e regional. Observa-se também que existe, por parte da instituição, a intenção de desenvolver parcerias harmônicas, por entender que a partir destas possam surgir novas oportunidades para fortalecer a sua viabilidade.

A questão da Responsabilidade Social é um processo que precisa ser implementado gradativamente, já que contempla mudanças de comportamento e valores. E, para que as organizações tenham segurança de que seus produtos e serviços não serão maculados, elas precisam se relacionar com organizações que façam parte dessa rede que compartilha valores semelhantes.

Este estudo teve como objetivo principal analisar os NÍVEIS de responsabilidade social, dos “agentes internos e externos” da UNIJUÍ. Para o alcance deste objetivo o estudo dividiu-se em três objetivos específicos que serão descritos a seguir.

O primeiro objetivo foi a sistematização de um modelo de análise de responsabilidade social no contexto organizacional de uma universidade. Foi desenvolvido no primeiro momento uma revisão da literatura sobre a evolução do conceito de responsabilidade social no mundo empresarial, apresentação e fundamentação teórica do modelo conceitual MRMRSN, caracterização das Universidades Comunitárias e caracterização do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

Para alguns autores, o conceito de responsabilidade social é reduzido à geração de lucro, outros englobam as ações filantrópicas, e o mais recente defende a idéia de responsabilidade social corporativa entre os agentes da cadeia produtiva. A filantropia empresarial possui o caráter assistencialista e projeta ações de curto prazo. O ato filantrópico é importante, porém não garante que a empresa não esteja poluindo o meio-ambiente, sonegando impostos ou fazendo uso de trabalho escravo. A responsabilidade social corporativa é motivada por princípios éticos que integram a cultura da empresa e regem todas as suas ações ao longo da sua cadeia produtiva.

O conceito de responsabilidade social presente no modelo MRMRSN, não define uma resposta única ou um tratamento uniforme para definir o que é ser uma empresa socialmente responsável. Parte-se do pressuposto de que as orientações estratégicas, quanto à responsabilidade social empresarial, dependerão do contexto histórico, legal, econômico e social em que a organização opera e da distribuição de poder entre as diversas dimensões das relações negócio-sociedade, além de, necessariamente, depender da ideologia dos fundadores, da alta direção da empresa e dos que nela investem.

As organizações são um sistema de interligação de grupos, sendo que esses grupos são ligados por indivíduos em posições-chave, que pertencem a um ou mais grupos. Para o modelo MRMRSN, a responsabilidade social das organizações é refletida pelo modo de como a empresa se relaciona com estes grupos. É de suma importância que neste relacionamento, além do cumprimento das Leis, seja agregado, ao conceito de responsabilidade social a ética e a transparência da organização no relacionamento com os seus *stakeholders*. Este cabedal de diferença causa reflexos no modo de como as organizações substanciam a sua responsabilidade social.

As universidades interioranas comunitárias, de caráter público não estatal, voltadas ao desenvolvimento da região e à formação profissional, estilo tipicamente oriundo do estado do Rio Grande do Sul, possuem características diferentes de outras instituições de ensino. Diferenças nem sempre consideradas na definição de políticas públicas que, por vezes, acabam afetando negativamente o seu processo de funcionamento, exigindo adaptações nem sempre favoráveis a estas. Para fazer frente a este cenário, as universidades comunitárias gaúchas estão organizadas através do COMUNG - Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas, atuando e propondo políticas em nível estadual e federal, que considerem suas particularidades identificadas pelo compromisso com o desenvolvimento regional.

O SINAES focaliza a responsabilidade social da instituição, especialmente no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural. No conceito de responsabilidade social do SINAES, não estão incluídos como ponte de corte o cumprimento das exigências legais. O SINAES também não inclui em seu conceito a ética e a transparência da IES com os seus grupos de *stakeholders*, fatores que a sociedade considera como sendo integrantes do atual conceito de responsabilidade social.

Esta pesquisa sistematizou o modelo MRMRSN em duas dimensões dentro do contexto universitário. O modelo proposto dividiu a Instituição em “agentes internos” (funcionários, financiadores e gestores) e “agentes externos” representados pela comunidade onde a UNIJUI atua. O modelo proposto incluiu no seu conceito de responsabilidade social a dimensão “espaço e tempo” e considerou que o conceito de responsabilidade social que cada organização, adota é

decorrente dos seus princípios e valores, da cultura dominante na gestão da empresa, e do perfil cultural e legal do contexto em que a empresa realiza suas operações de negócio.

A metodologia para a instrumentalização do modelo de análise dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI com os seus “agentes internos e externos”, referente ao segundo objetivo, ocorreu com a inclusão dos NÍVEIS de desafios éticos presentes no modelo DE Enderle e Tavis (1998). A definição dos NÍVEIS foi substanciada com base na análise previa da organização e das expectativas de seus atores, é a seguir detalhado, para cada grupo de *stakeholders* o entedimento do que se aplica em cada NÍVEL.

Como NÍVEL 1: foi considerado o atendimento as exigências legais; NÍVEL 2: foi analisado o relacionamento da UNIJUI com os seus “agentes internos e externos”, tendo como base à transparência, gestão participativa, gestão social e ambiental; NÍVEL 3: Disseminação de cultura socialmente responsável na sua cadeia produtiva, ações sociais e ambientais de longo prazo, ações que contribuam para o desenvolvimento da sociedade em que atua.

O terceiro objetivo desta pesquisa, avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade social da UNIJUI com os seus “agentes internos e externos”, será detalhado a seguir.

Após a avaliação das dinâmicas da UNIJUI, direcionadas aos seus funcionários, no contexto atual, foi considerado que a Instituição atende parcialmente o NÍVEL 1 de responsabilidade social e plenamente o NÍVEL 2. O NÍVEL 3 não foi atendido na análise do público interno. Destacam-se no NÍVEL 2, as dinâmicas de plano de carreira, saúde, segurança e qualificação e a transparência da Instituição com o seu público interno.

Na análise da relação da UNIJUI, com os seus funcionários, percebeu-se que a cultura socialmente responsável encontra-se institucionalizada em regras. Estas regras são representadas principalmente pelo Plano de Carreira e pelo seu modelo de gestão. Nesse sentido a burocratização da cultura faz com que o NÍVEL 2 de responsabilidade social se consolide.

Os financiadores da UNIJUI são formados pelo governo, corpo docente e técnico, órgãos que fomentam a pesquisa, instituições financeiras, fornecedores e alunos. Na análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os seus financiadores, investigou-se a dinâmica de relacionamento da Instituição com esses agentes. A análise avaliou a dimensão legal, a

transparência e participação nas relações da Instituição com seus financiadores, suas influência no processo decisório e co-responsabilidades.

No que refere-se a transparência da Instituição, com os agentes financiadores, ficou evidenciado que ela está presente no relacionamento com os seus financiadores, pois os relatórios são socializados e apresentados no Fórum de Gerentes e no Consu, e seus resultados são publicados em meios de comunicação com alcance nacional. Ao analisar o NÍVEL 2 de responsabilidade social, que engloba os fatores processo democrático, transparência da UNIJUI com os seus financiadores, socialização dos demonstrativos econômicos, sociais e ambientais, nota-se que a Instituição atende o NÍVEL 2 de responsabilidade social. A forma como a sua estrutura administrativa está alicerçada, instituição pública não-estatal e autogestionada, condiciona a instituição a demonstrar seus números e índices, tanto internamente como externamente, mas não a obriga a publicar informações sociais e ambientais, demonstradas no Balanço Social.

A sua relação de inadimplência com o governo, não permite que ela esteja atendendo plenamente o NÍVEL 01 de responsabilidade social, pois este NÍVEL exige o cumprimento total das obrigações legais. Já o NÍVEL 2 é atendido plenamente, pois existe transparência na sua administração com os financiadores e existem demonstrativos do seu desempenho econômico, social e ambiental, bem como a socialização dos mesmos. As exigências do NÍVEL 3 são atendidas apenas com uma única instituição financeira, com a qual é desenvolvido um projeto de co-responsabilidade.

Os gestores representam os agentes do nível estratégico da universidade, portanto são os responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento institucional. A análise desse agente tem como objetivo deixar transparente a visão de responsabilidade social que é proposta por meio da visão dos responsáveis pela direção da Instituição. Isto pode ocorrer por meio da análise da gestão estratégica da UNIJUI, seu processo decisório e avaliação de desempenho.

Na UNIJUI apresenta-se a abordagem de responsabilidade social no Pré-Lucro, alinhada à orientação estratégica da organização. Os gestores entendem que a responsabilidade social da UNIJUI é apresentar qualidade e comprometimento com o ensino, pesquisa e extensão,

construindo conhecimento, realizando pesquisas e projetos de extensão que possuam aplicabilidade na região, e contribuam para o seu desenvolvimento.

Ao adotar o conceito de responsabilidade social no Pré-Lucro, alinhado com suas orientação estratégica, e adotando práticas de transparência (Balanço Social, DVA e diálogo) e participação de seus “agentes internos e externos” no seu processo decisório, a UNIJUI atinge os requisitos estabelecidos no NÍVEL 2 de responsabilidade social.

O NÍVEL 1 de responsabilidade social, na análise dos gestores, não foi atingido plenamente, pois a instituição possui passivos tributários. O NÍVEL 3 de responsabilidade social não é contemplado inteiramente, pois não foi evidenciado parâmetros de avaliação do seu desempenho social e ambiental, tornando-se difícil analisar se existe um equilíbrio entre estas três dimensões. Já para a avaliação do desempenho econômico existem ferramentas de avaliação, como fluxo de caixa e o orçamento financeiro.

A dimensão dos “agentes externos” teve como propósito avaliar a relação que a universidade desenvolve com a comunidade. Na análise dos “agentes externos” foi avaliada a formação de parcerias, projetos de inclusão social, pesquisa e extensão, gestão ambiental e diálogo com a sociedade.

A universidade desenvolve ações de responsabilidade social com seus “agentes externos”, os quais não visam apenas o assistencialismo, existem ações que contribuem para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da região. Esta visão de responsabilidade social decorre do fato de que para seus gestores, a viabilidade da UNIJUI está diretamente ligada ao desenvolvimento da região em que ela está inserida, pois o seu financiamento provém das mensalidades dos alunos.

A relação da UNIJUI com o seu maior parceiro, o Estado, é frágil e conflituosa. Os repasses de recursos financeiros do governo para a UNIJUI não ocorrem de forma contínua e de acordo com o fluxo operacional do projeto. Diante desta situação, a Universidade entende que possui a autonomia para apropriar-se dos valores, que deveriam ser repassados ao governo sob a forma de impostos, e aplicá-los de acordo com as suas necessidades operacionais, atitude que de certa forma descaracteriza a sua gestão participativa com seus *stakeholders*. Deste modo o

NÍVEL 1 de responsabilidade social com os “agentes externos” na UNIJUI não foi atingido, pois a Universidade possui irregularidades tributárias com o governo.

O NÍVEL 2, com os “agentes externos”, foi plenamente atendido, a UNIJUI possui uma gestão balizada pelos princípios da Gestão Ecocêntrica. São desenvolvidas parcerias que beneficiam a sociedade, existem programas de tratamento de resíduos e controle do seu impacto, programas de capacitação profissional que possibilitam a transferência de conhecimento para empresas públicas, privadas e organizações não governamentais. Ressalta-se que as parcerias estabelecidas com os órgãos públicos são frágeis, pois não estão ligadas a programas de Estado, mas sim a programas de governo. Iniciativas de parcerias entre a UNIJUI e o setor privado ainda são tímidas.

No que refere-se ao NÍVEL 3 de responsabilidade social, a UNIJUI possui algumas ações com os “agentes externos”, que podem ser classificadas neste NÍVEL. Entre estas ações podemos citar os projetos que irão beneficiar gerações futuras de *stakeholders*, como os projetos ambientais, e os projetos que visam o desenvolvimento do turismo na região.

As mudanças no setor educacional, a crise no agronegócio e a sua estrutura administrativa, nortearam decisões que permearam a linha instrumental, fazendo com que a dimensão econômica por vezes, tenha se sobreposto às dimensões ambientais e sociais. Neste sentido, no contexto “espaço e tempo” analisado, considera-se que não há um alinhamento entre estas três dimensões.

De acordo com o modelo aplicado, foi evidenciado que não há um alinhamento entre os NÍVEIS de responsabilidade social dos “agentes internos e externos”; deste modo não se pode afirmar que existe congruência no conceito de responsabilidade social da Instituição. Existe uma dicotomia nas ações, principalmente em relação aos “agentes externos”, pois o NÍVEL 1 de responsabilidade social não é atingido, mas ao mesmo tempo existem ações com características do NÍVEL 3.

Esta pesquisa foi classificada como um estudo de caso e abordou o contexto específico de uma universidade dentro de um contexto espacial e temporal específico. A dimensão tempo específica o momento em que o estudo foi realizado. As universidades seguem uma legislação específica à sua atividade finalística, portanto observa-se que os resultados alcançados nesta

pesquisa revelam-se dentro do contexto da amostra selecionada, ou seja, dentro da estrutura legal e organizacional de uma universidade.

A contribuição que o estudo oferece ao conceito de responsabilidade social, é que não se pode falar em organizações socialmente responsáveis sem que haja o cumprimento das exigências legais que a organização possui. O cumprimento das exigências legais não estão reduzida ao pagamento de encargos ao Estado, mas a todos os acordos que a Instituição se compromete em cumprir, sejam na dimensão legal, econômica, social ou ambiental. Por este motivo o NÍVEL 1 de responsabilidade social está localizado na base do triângulo.

O estudo realizado também oferece contribuições ao modelo MRMRSN. A pesquisa realizada revelou que as organizações não evoluem de um NÍVEL de responsabilidade ao outro de forma homogênea. O que influencia esta evolução é a dimensão “espaço e tempo” representada principalmente pelo contexto histórico, econômico, social, legal e cultural.

A pesquisa também oferece contribuições ao SINAES. A primeira delas, sugere que para avaliação da responsabilidade social da IES, seja considerado o cumprimento das exigências legais, não somente com o Estado, mas com todos os demais *stakeholders* que possuem relacionamento com a Instituição.

A segunda contribuição ao SINAES, refere-se a visão de responsabilidade social que os “agentes internos e externos” possuem de uma IES. Na visão dos “agentes internos” a responsabilidade social da UNIJUI é promover uma educação de qualidade, dentro de uma gestão social e ambiental, primando pelo diálogo e a transparência, sendo uma instituição viável. Na visão dos “agentes externos” a responsabilidade social da UNIJUI vai muito além da formação de recursos humanos. Para os “agentes externos” a responsabilidade social da UNIJUI, é ser uma Instituição que interfira no desenvolvimento da região.

Toda pesquisa científica, independente do método utilizado, possui limitações. Os resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto restringem-se ao caso em análise, em que a dimensão tempo e espaço contextualiza e diferencia as universidades das demais organizações. Essa metodologia apresenta também como fator limitador, a impossibilidade de generalização destes resultados às demais universidades.

Para contribuições na validação do modelo sugere-se para estudos futuros a aplicação do modelo em outras Instituições de Ensino. Poderá ser selecionado apenas um grupo de *stakeholders* e analisar os seus NÍVEIS de responsabilidade social em relação ao mesmo agente de outra IES. Outros grupos de “agentes internos” poderão ser inseridos no modelo, assim como poderá ser selecionado apenas um “agente externo”.

Pesquisas de cunho longitudinal e biográficas poderão ser realizadas para avaliar a influência de fatores macro e microeconômicos, no alinhamento dos NÍVEIS de responsabilidade social dos “agentes internos e externos”.

Como estudo futuro, pode-se avaliar qual o NÍVEL de responsabilidade social os modelos de gestão social (SA-8000, AA 1000, SIGMA...), proporcionam às organizações. E, como última sugestão para futuras pesquisas, poderá ser avaliado quais os fatores que motivam o desenvolvimento de ações de responsabilidade social classificadas nos NÍVEL 2 e 3.

A concretização desta pesquisa contribui para a discussão sobre o conceito de responsabilidade social, o qual ainda encontra-se em construção. Não há pretensão de que este estudo encerre os debates sobre qual é a responsabilidade social de uma Instituição de Ensino Superior, mas sim, que promova e motive novas pesquisas na área.

## REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY – 1000. *Padrão para gestão da responsabilidade social de empresas que engloba o processo de levantamento de informações, auditoria e relato social e ético, com enfoque no diálogo com partes interessadas (tradução dos autores)*. Disponível em [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk). Acessado em 10 de fevereiro de 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *Norma Brasileira de Responsabilidade Social - NBR 16001*. [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br).

ASHLEY, Patrícia. *Gestão ecocêntrica e consumo responsável: desafios para a responsabilidade social corporativa*. In: WORLD CONGRESS OF BUSINESS, ECONOMICS AND ETHICS, 2., 2000, São Paulo. *Anais...* Cene-Eaesp-FGV; ISBEE, 2000.

\_\_\_\_\_. *Comunicação de estratégias de responsabilidade social empresarial: Um modelo para o conhecimento e análise de categorias temáticas aplicado à indústria de petróleo*. Fórum SESI-FIEC de Responsabilidade Social Empresarial, 2003, Fortaleza; Brasília. *Anais...* Fortaleza; Brasília, out. 2003.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade Social Empresarial: Um modelo genérico para análise e orientação estratégica*. Disponível em [www.ufsj.edu.br/pagina/patricia/arquivos/modelo%20genérico%20pashley%20para%20RSE.pdf](http://www.ufsj.edu.br/pagina/patricia/arquivos/modelo%20genérico%20pashley%20para%20RSE.pdf) -resultadoadicional. Acesso em: 21 de fevereiro de 2006.

ASHLEY, Patrícia. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL INTEGRADA: os 10 anos do PAIUNG. Comissão Coordenadora. Editora UNIJUÍ: Ijuí, 2003.

BERMAN, Marshall. *Tudo o que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade*. São Paulo: Companhia de Letras, 1995. p. 15-35.

BOWDITCH, J. L. ; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira , 1997. Capítulo 8 = Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização, p. 142-165.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL, Decreto Nº 5.452, de 1º de maio de 1943. CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO.

BRASIL,. Lei No 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL.

BRASIL. Lei Nº 10.861, de 14 de Abril de 2004.. INSTITUI O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES).

BRUM, Argemiro J. *Desenvolvimento Econômico Brasileiro*. 23. ed. Ijuí: Unijuí, 2003.

BRUM, Argemiro J. *Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul: UNIJUÍ: Uma experiência de universidade comunitária: sua história, suas idéias*. 2 ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998. Vol. I.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Books, 1979.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra , 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.

D'ONOFRIO, Salvatore. *Metodologia do trabalho intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

DONALDSON, T.; L. E. PRESTON. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*. *The academy of management Review*. v. 20, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, Peter F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

ENDERLE, Georges; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, aug. 1998.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1954.

FELDEN, Catia. Raquel; KELM, Martinho Luis; MÜLLER, Pedro Antônio. *Gestão estratégica para a competitividade*. Capítulo: Revitalização estratégica: o caso da UPF. Ed. UEPG: Ponta Grossa, 2006.

FELDEN, Catia. Raquel; KELM, Martinho Luis; MÜLLER, Pedro Antônio. *Análise da abordagem das ferramentas de gestão social*. SLADE, 2006, Balneario Camboriú. *Anais...Balneário Camboriú*, 2006.

FISCHER, Maria Rosa. *A responsabilidade da cidadania organizacional*. As pessoas nas organizações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURIET, Michel. *A dinâmica financeira das empresas Brasileiras*. Um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

FLEURI, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. São Paulo: Graal, 1981.

FORD, Henry. *Os princípios da prosperidade: minha vida e minha pobra*. Rio de Janeiro: Ed.Brand, 1964.

FRANTZ, W.; SILVA, E. W. *As funções sociais de universidade*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

FRANTZ, W. *Universidade comunitária e desenvolvimento regional: a experiência da FIDENE/ UNIJUÍ*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2001.

\_\_\_\_\_. *Universidade comunitária: uma iniciativa não-estatal em construção*. Ijuí, Ed. Unijui, 2004.

FREEMAN, R. Edward ; LIEDTKA, Jeanne. *Corporate social responsibility: a critical approach*. Business Horizons, Bloomington, p. 92-98, Jul./Aug. 1991.

\_\_\_\_\_. *Strategic management. A stakeholders approach*. Boston, MA. Pitman.

FRIEDMANN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: New York Times Magazine, 13 set/ 1970.

GALBRAITH, John Kenneth. *A era da Incerteza*.4º ed. São Paulo: Pioneira, 1982 a .

GALBRAITH, John Kenneth. *O novo Estado industrial*. São Paulo: Abril Cultural, 1982b.

GRAJEW Oded. *Filantropia de Responsabilidade Social*. Documento Disponível *on line* na URL [www.uniethos.com.br](http://www.uniethos.com.br). 24/02/2005.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1989.

HEIDEGGER, M. *Ser e tempo*. Petrópolis: Vozes, 1989.

HUSSERL, Edmund. *Investigações Lógicas*. São Paulo: Nova Cultural, 1980.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 10 abril de 2005.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade social nas empresas: Primeiros Passos*. São Paulo. Disponível em: [www.ethos.org.br/indicadores](http://www.ethos.org.br/indicadores). Acesso em 20 junho de 2005.

HUNT E. K. *História do pensamento econômico*. Tradução José Ricardo Brandão Azevedo.-7º ed- Rio de Janeiro: Elsevier, 1981.

KELM, Martinho Luis. *Indicadores de Performance em Instituições Universitárias Autogeridas – Uma Contribuição à Gestão por Resultados*. Tese de Doutorado, UFSC.2003a.

\_\_\_\_\_. *Qualificação do profissional contador: conhecimento contábil no contexto das ciências sociais*. In: FÓRUM NACIONAL DE PROFESSORES DE CONTABILIDADE., 4, 2003b, Gramado. *Anais...* Gramado, 2003b.

\_\_\_\_\_. *Subsídios Componente Curricular de Trabalho de Conclusão de Curso*. Ijuí, Ed. UNIJUÍ, 2004.

KREITLON, Maria Priscila. *A ética entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial*. ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.

KROETZ, César Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Mariana de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LOGSDON, Jeanne M. YUTHAS, Kristi. Corporate social performance, *stakeholders* orientation and organizational moral development. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 16, n. 12-13 p. 1213-1226. Sep. 1997.

LONGHI, Solange Maria. *A face comunitária da universidade*. Tese de doutorado. Porto Alegre, 1998.

MALTHUS, Thomas R. *Princípio da economia política*. 1 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

MARTINS, Eliseu. *Uma nova demonstração contábil: a do “valor adicionado”*. Temática Contábil e Balanços, *Boletim IOB*, n. 14, 1993.

MATSUMO, Alberto; LEITE, Jarles Randal. *Accountability AA 1000*. O diálogo como ferramenta de divulgação dos relatórios sociais. Chile. *Anais... CLADEA*, 2005.

MEIRELLES, A. M. ; GONÇALVES, C. A. *Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia*. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3 ES, 2, 2005, Rio de Janeiro. *ANAIS...Rio de Janeiro*, 2005

MELO NETO, Francisco Paulo de; FRÓES, Cezar. *Responsabilidade social e cidadania : a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; GONÇALVES, Júlio Cezar de Santana. *Responsabilidade Social nas Empresas: uma questão de imagem ou de substância?*. ENANPAD, 2002, Salvador. *Anais...Salvador*, 2002.

MILL, John Stuart. *O Utilitarismo*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et. al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. *An emerging strategy of “direct research”*. In: VAN MAANEN, J. (Ed.). *Qualitative methodology*. London: Sage, 1983.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 19-32. Cap. 1 e 2.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bokmal, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NETO, Waldemar de Oliveira. *Responsabilidade social no Brasil e no mundo*. Palestra proferida no simpósio nacional de empresas e responsabilidade social (SINAL 99), em Ribeirão Preto, São Paulo, nov. 1999. Disponível em: [www.uniethos.gov.br](http://www.uniethos.gov.br). Acesso em: 18 de Fev. 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO). Disponível em: <http://www.iol.org>. Acesso em Fev. 2006.

PASSADOR, Cláudia Souza; CANOPF Liliâne; PASSADOR, João Luiz. *Apontamentos Sobre Responsabilidade Social no EnAnpad: a construção de um conceito*. ENANPAD, 2005, Brasília. *Anais...Brasília*, 2005.

PAVINI, J. *Universidade comunitária: um modelo alternativo de universidade*. Caxias do Sul, 1985. (mimeo).

PETTIGREW, A.; FERLIE, ; e McKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications, 1992. Capítulo 2 – Understanding the Process of Organization Change, p. 5– 30.

PIDD, Michael. *Modelagem empresarial: Ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

RICARDO, David. *Princípios da economia política e tributação*. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

RIO GRANDE DO SUL. Lei Nº 11.440. CRIA O CERTIFICADO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA EMPRESAS ESTABELECIDAS NO ÂMBITO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei Nº 11.440, de 18 de Janeiro de 2004.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. *Avaliação da gestão social nas empresas: desafios e possibilidades*. ENANPAD, 2005, Brasília. *Anais...Brasília*, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de Estágio e Pesquisa em Administração: *guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de casos*. 2 ed. São Paulo. Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SAI (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL). *Guidance e Document for Social Accountability*: New York: SAI, 2006.

\_\_\_\_\_. *Responsabilidade social 8000: norma internacional SA 8000*. Disponível em: <[www.sai-intl.org](http://www.sai-intl.org)>. Acesso em: 20 setembro de 2005.

SALAMA, Alzira. *O uso da biografia de um organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 28 (1): 34-43, jan./mar. 1994.

SANTOS, Ariovaldo dos. *DVA – Uma demonstração que veio para ficar*. Editorial: *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo: USP, n. 38, p. 3, maio/agosto 2005.

SCHEIN, Edgar, H. *A psicologia na organização*. Livraria Clássica: Lisboa, 1968.

SHRIVASTAVA, Paul. *Ecocentric management for a risk society*. *Academy of Management Review*, Biarcliff Manor, v. 20, n.1 p. 118-137, jan. 1995.

SCHOMMER, Paula Chies. *Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado*. ENANPAD, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.

SEVERINO, Joaquim Antonio. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2002. p.143-164. Texto nº 4.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis, 2000.

SINAES – *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. 2004.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*. Tradução Alexandre Amaral Rodrigues e Eunice Ostrenski. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STONER, J.; FREEMAN, E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1995

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THESING, Nelson José. *Economia solidária e desenvolvimento local*. Cadernos UNIJUÍ: Ijuí, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço social: Uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

TRAMONTIN, R.; BRAGA, R. *As universidades comunitárias: um modelo alternativo*. São Paulo: IPEA-Instituto de Planejamento Econômico e Social da Coordenadoria de Educação e Cultura – CEA/IPLAN; Leopoldina Editora, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIJUÍ – *Universidade Regional do Noroestes do Estado do Rio Grande do Sul*. Disponível em: [www.unIjuí.tche.br](http://www.unIjuí.tche.br). Acesso em 14 abr. 2006.

VASSALO, Cláudia. *Fazer o bem compensa?*. Revista Exame, ano 32, n. 1, p. 64-79, 22 de maio de 1998.

VEIGA, José Eli. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERGARA, Sylvia Constante. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNIJUÍ. *Relatório Balanço Social*, 2004

\_\_\_\_\_ *Relatório de sustentabilidade e balanço social*. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005.

\_\_\_\_\_ *Relatorio das Demonstrações Financeiras 2004/2005*.

\_\_\_\_\_ Comissão Coordenadora. *Plano de carreira do magistério superior na UNIJUÍ*. Editora UNIJUÍ: Ijuí, 2006.

\_\_\_\_\_ Comissão Coordenadora. *Plano de carreira do pessoal técnico, administrativo e de apoio*. Editora UNIJUÍ: Ijuí, 2006.

\_\_\_\_\_ Comissão Coordenadora. *Processo de planejamento institucional: referenciais estratégicos*. Editora UNIJUÍ: Ijuí, 2005.

URSINI, Tarcila Reis; SEKIGUCHI, Celso. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo à terceira geração de norma ISSO Coleção UNIMEP Inovação: Inovação e Responsabilidade Social. V.2. Instituto UNIEMP: São Paulo, 2005.

WOOD, Donna J. *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, oct 1991.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1 – Carta de Apresentação da Pesquisa**



**UNIJUI -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

**A**  
**UNJUÍ (RS)**

Cátia Raquel Felden, aluna do programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, juntamente com seu orientador Prof. Dr. Martinho Luis Kelm, veem por meio desta carta de apresentação solicitar a sua colaboração na construção da pesquisa empírica da dissertação.

O tema de estudo “Avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade da UNIJUI com os seus agentes internos e externos”, esta vinculado à área de concentração de Gestão e Políticas de Desenvolvimento, na linha de pesquisa Gestão de Organizações e do Desenvolvimento. O tema de estudo esta circunscrito pela percepção dos diversos “agentes internos e externos” que substanciam a responsabilidade social na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Os “agentes internos” são constituídos pelos funcionários, gestores e financiadores. A maneira de como a UNIJUI relaciona-se com o governo, será analisada na dimensão que representa o “agente externo”. A análise do NÍVEL de responsabilidade social entre os “agentes internos e externos” está condicionada a contextualização do espaço e tempo na qual a universidade esta inserida.

O objetivo geral desta pesquisa é a análise do NÍVEL de responsabilidade social da UNIJUI com os agentes das dimensões internas e externas. O primeiro objetivo específico é a sistematização de um modelo de análise de responsabilidade social no contexto organizacional de uma universidade; proposição de uma metodologia de análise do posicionamento dos “agentes internos e externos” da Unijuí, em relação a responsabilidade social na instituição e a avaliação do NÍVEL da convergência das dimensões internas e externas da Unijuí.

Mediante esta carta de apresentação, comprometo-me a seguir todas as regras metodológicas da pesquisa, primando pela ética e preservando o a identidade pessoal dos entrevistados.

Agradeço a sua colaboração,

Ijuí (RS), Setembro de 2006

Cátia Raquel Felden  
Mestranda em Desenvolvimento  
[Catiafelden@mksnet.com.br](mailto:Catiafelden@mksnet.com.br)  
55-9622-6771

Martinho L. Kelm  
Orientador

## **APENDICE 2 - Roteiro de Entrevistas Funcionários**



**UNIUI -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

## **QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS**

**01- Além dos aspectos legais que a IES deve cumprir no contrato de trabalho com os funcionários (corpo técnico e professores) são desenvolvidas/ oferecidos benefícios adicionais? Quais? Quais destes benefícios não são obrigados por Lei, mas os funcionários já esperam? e quais vão além de suas expectativas? Quais destes benefícios são estendidos a seus dependentes?**

*Esta pergunta tem como objetivo saber em quais dos níveis de desafios éticos a instituição se encontra (Enderle e Taves), em relação aos benefícios concedidos aos funcionários.*

**02- A IES possui um plano de carreira para seus funcionários? Todos os funcionários possuem acesso as informações do plano de carreira? De que forma é disponibilizado este acesso?**

*Esta pergunta tem como objetivo identificar se há uma preocupação e uma organização da instituição visando o desenvolvimento e o crescimento do funcionário dentro da mesma, bem como o que prevê o plano de carreira, e se ele é seguido. Esta pergunta também investiga o acesso e a divulgação das informações presente no plano de carreira, ou seja, a transparência das informações.*

**03- Como ocorre o processo de seleção de funcionários?**

Esta pergunta investiga se primeiramente é feito um processo seletivo interno e caso nenhum funcionário possua os requisitos necessários é encaminhado então um processo seletivo externo. Esta pergunta também visa saber se há preocupação com o desenvolvimento e crescimentos dos funcionários da instituição, oferecendo oportunidades de desenvolvimento internamente.

**04- No momento em que o funcionário passa a integrar o corpo funcional da IES, existe uma pessoa ou departamento responsável para fazer a sua integração e lhe transmitir as regras e normas da IES, bem como os seus direitos e deveres?**

Esta pergunta tem como objetivo saber se há uma preocupação da instituição com a socialização e integração dos novos integrantes do corpo funcional, bem como apresentar os direitos e deveres do novo funcionário, e também apresentar-lhe o código de ética ( caso exista), visando disseminar os valores da IES.

**05- São realizadas pesquisas para saber se os salários dos funcionários estão no nível do mercado? Existe política de participação nos resultados? Por quê?**

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se a instituição apresenta alguma preocupação em pagar salários que estejam de acordo com o mercado.

**06- Como é avaliada a satisfação dos funcionários em relação a suas expectativas com a instituição?**

Esta pergunta tem como objetivo investigar se a instituição preocupa-se em saber se as suas políticas estão atingindo as expectativas dos funcionários. Se a instituição preocupa-se em saber se as suas políticas são capazes de manter motivados os seus funcionários.

**07- Quais os incentivos a qualificação visando a aprendizagem continuada que o funcionário recebe?**

Esta pergunta tem como objetivo saber se a instituição possui algum programa de aprendizagem continuada, visando o desenvolvimento profissional e humano dos seus funcionários.

**08- a) Os funcionários são incentivados a adotar práticas de responsabilidade social com a comunidade, a prestar trabalho voluntários?**

**b) Existem programas de educação ambiental, tanto de prevenção como de ações corretivas?**

**c) A instituição possui projetos de responsabilidade social auto-sustentáveis? Os funcionários são incentivados a participar destes projetos? Quais formas de incentivo?**

Esta pergunta tem como objetivo enquadrar a instituição no NÍVEL 01, 02 ou 03 de responsabilidade social. O nível 01 representa cumprir a lei, o NÍVEL 2s a instituição incentiva os funcionários a participarem de projetos sociais, e o NÍVEL 3 a instituição possui e incentiva a formação de projetos sociais auto-sustentáveis, e existe a participação dos funcionários destes projetos. A instituição incentiva os seus funcionários a transferir os seus conhecimentos por meio da participação voluntária dos mesmos em projetos sociais.

**09- a) Na sua percepção, o que a UNIJUI, considera como RSC da IES ?**

**b) O que a Coordenadoria de Recursos Humanos considera como RSC? Que ações são realizadas para disseminar os valores de RSC da IES ?**

Esta pergunta tem como objetivo saber o que significa “Responsabilidade Social” para o departamento de Recursos Humanos, e como a conduta socialmente responsável da Reitoria é vista pelos funcionários da instituição. Esta pergunta também questiona o método de disseminação destes valores sociais dentro da instituição, adotando o princípio do desenvolvimento moral como ferramenta para disseminar os valores da instituição na sua cadeia produtiva.

**10- Como a IES se relaciona com os Sindicatos? Como os impasses são resolvidos?**

Esta pergunta tem como objetivo, identificar como a UNIJUI se comporta diante de impasses junto aos Sindicato, ou seja, como ela conduz as negociações de benefícios solicitados pelo órgão que representa os interesses dos funcionários.

**11- A UNIJUI possui um código de Ética? Quando o funcionário ingressa na instituição o mesmo é repassado para ele? De que maneira o código de ética está disponível para o funcionário acessá-lo?**

Esta questão avalia se a empresa divulga de forma documentada os seus valores e princípios por meio de um código de ética. O código de ética é uma ferramenta para a instituição divulgar os seus valores em toda a cadeia produtiva, internamente para os seus funcionários e posteriormente com os demais stakeholders.

**12- A IES possui canais de ouvidoria, nos quais os funcionários possam fazer suas reivindicações, solicitar melhorias, fazer sugestões? É dado ao solicitante algum retorno sobre a sua solicitação?**

Esta questão tem por finalidade avaliar a comunicação interna da instituição com os seus funcionários, saber se existe uma relação democrática e transparente.

**13- Quais são as políticas do RH para:**

- a) contratação;
- b) qualificação;
- c) ambiente de trabalho;
- d) saúde do trabalhador;
- e) prevenção de acidentes de trabalho;

Como estas políticas são negociadas e implantadas?

Esta pergunta tem como finalidade avaliar se há participação dos funcionários no desenvolvimento das políticas de RH (nível estratégico), e de que maneira estas políticas são implantadas.

**14- Existe um sistema de rodízio das funções/ cargos? Existem reuniões periódicas nos departamentos em que os funcionários possam relatar suas experiências?**

*Esta questão permite saber se há uma preocupação da instituição em fazer com que o funcionário aprenda outras funções dentro do seu departamento, permitindo o seu crescimento profissional. Esta pergunta também tem como objetivo saber se há espaços dentro da instituição em que os funcionários possam relatar experiências, trocar ideais, discutir processos, aprendendo com as experiências dos seus colegas e buscando desenvolver o seu conhecimento.*

**15- No processo de demissão o que é levado em consideração?**

*Quais são os critérios adotados? (idade, sexo, salário, comportamento, profissionalismo). Existe plano de demissão voluntária? Existe preocupação em recolocação deste profissional no mercado de trabalho?*

*Esta pergunta investiga qual é o comportamento da instituição diante de um processo de demissão em massa, adota-se um critério específico para demitir ou não, e se após a demissão existe uma preocupação em recolocar este profissional no mercado.*

**16- Na elaboração do planejamento estratégico (PDI) da UNIJUÍ, os funcionários ou seus representante são convidados a participar do seu desenvolvimento?**

*Esta pergunta tem como objetivo saber se os funcionários participam do planejamento estratégico da instituição, e de que forma é organizada esta participação.*

**17- As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento e as condições de trabalho, sofreram alguma mudança decorrente da institucionalização do SINAES?**

*Esta pergunta tem como objetivo avaliar a influência dos SINAES dentro das políticas da instituição, saber se foi necessário fazer alguma adaptação decorrente da sua regulamentação ou não.*

**18- Antes de fazer a implantação de alguma TI/SI a UNIJUÍ preocupa-se em saber se haverá postos de trabalhos ociosos causando redução de quadro funcional? Existe uma política de realocação destes funcionários dentro da instituição?**

*Esta pergunta objetiva saber até que ponto o conceito de responsabilidade social da instituição se enquadra com a prática.*

**19- Qual o alinhamento existente entre as políticas de RH da instituição e o PDI?**

*Esta pergunta investiga se as políticas de RH da IES estão dispostas no planejamento de longo prazo, para que tenham longividade e possam ser transparentes.*

### **APÊNDICE 03 – Roteiro de Entrevista Financiadores**



**UNIJUI -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

## **DEPARTAMENTO FINANCIADORES**

**01- Quais são as obrigações fiscais, tributárias, sociais, que a UNIJUI é obrigada a pagar ao governo municipal, estadual e federal? Além dos encargos sociais, obrigatórios a UNIJUI possui alguma outra forma de contribuição que poderá ser revertida em benefícios para a sociedade? Quais?**

Esta pergunta visa saber se a UNIJUI nas questões legais atinge o NÍVEL de desafios éticos, que o considerado o primeiro passo para o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social adotado nesta pesquisa.

**02- Quem são os financiadores da IES? Qual as suas influência na administração da IES?**

Esta pergunta visa saber se os agentes financiadores possuem alguma influência nas decisões estratégicas da IES, e quais os tipos de influência. Quando o financiamento é oriundo de capital de terceiro existe alguma influência no orçamento da IES que comprometa o desempenho/investimento social?

**03- Quais são os critérios para avaliar o desempenho total e o sucesso das atividades desenvolvidas pela instituição?**

a) aspectos econômicos-financeiros, pela contabilidade clássica dos demonstrativos analisada pelo mercado financeiro?

b) aspectos de desempenho da produção:

- economia de recursos ambientais, humanos, financeiros, materiais e patrimoniais;
- eficácia para atingir as metas;
- eficácia para atingir os objetivos estratégicos.

Esta pergunta tem como objetivo saber o que a instituição considera como desempenho e sucesso, se a mesma leva em consideração apenas os aspectos financeiro ou não considera como sucesso outros fatores. Esta pergunta também irá retratar como de fato a instituição vê o seu papel da sociedade, a sua responsabilidade com os seus *stakeholders*.

**04- Existe transparência nos resultados econômicos-financeiros da IES? De que forma estas informações são disponibilizadas? Qual o nível de compreensão da comunidade em relação a estas informações?**

Esta pergunta visa identificar a transparência da IES junto com os seus *stakeholders*.

**05- Além dos demonstrativos financeiros exigidos por Lei, a IES possui outros demonstrativos? Como eles são socializados?**

Esta pergunta visa saber se na divulgação de seu desempenho são disponibilizados apenas relatórios exigidos por Lei ou não.

**06- De que maneira é decidida a alocação e investimento de recursos financeiros da IES? De que forma é distribuído a alocação de recursos financeiros no orçamento de despesas?**

Esta pergunta tem como objetivo saber se há um equilíbrio na alocação de recursos ( econômico, sociais e ambientais) tanto no orçamento de investimento como no orçamento de despesas.

**07- Existe no orçamentos valores destinados a investimento em Recursos Humanos? Em capacitação de quadro funcional? Em investimento social/ambiental? O que é levado em consideração para determinar os seus montantes?**

Esta pergunta visa saber se existe um equilíbrio entre investimento em projetos sociais e em recursos humanos da instituição.

**08- Existem parcerias de ações a curto e longo prazo entre os financiadores da IES? Que tipo de parcerias?**

Esta pergunta investiga se existe alguma parceira entre a IES e os seus agentes financiadores. Os financiadores sabem onde a instituição vai investir os recursos? Existe alguma parceria para investimento em projetos sociais? Investimento de treinamento de recursos humanos? Investimento em pesquisa e extensão? Estas parceria permitem a disseminação dos valores morais da IES sobre os seus agentes financiadores ou vice-versa?

**09- Os investimentos de capital de terceiros na IES permitem o seu desenvolvimento a longo prazo, promovendo a sua auto-sustentabilidade, ou seja os órgão financiadores cobram da IES ações que promovam o seu desenvolvimento e crescimento econômico-financeiro?**

Esta pergunta visa saber se a IES, por iniciativa própria ou por exigência dos seus financiadores, possui ações para que os recursos adquiridos de terceiros não destinam-se apenas para resolver dificuldade momentâneas de fluxo de caixa.

**09- A IES possui reservas financeiras para que em situações inusitadas não seja necessário fazer redução de seu quadro funcional, cortes de investimentos que comprometam a sua atividade finalística, ou seja obrigada a tomar decisões que vão de encontro com os seus valores morais?**

Esta pergunta visa saber se a UNIJUÍ possui um planejamento financeiro para das sustentabilidade as suas ações e aos seus projetos a longo prazo.

**10- A UNIJUÍ possui projetos sociais em parceria com os seus agentes financiadores? Este projetos são auto-sustentáveis? Existe um monitoramento recíproco entre as ações sociais desenvolvidas em parcerias com os agentes financiadores?**

Esta pergunta tem como objetivo saber se a UNIJUÍ dissemina o seu conceito de responsabilidade social junto aos seus financiadores. Todo projeto social precisa de recursos financeiros, a UNIJUÍ busca parcerias junto com estas entidades financiadoras para o desenvolvimento de projetos auto-sustentáveis.

**11- Na sua percepção o que a UNIJUI, representada pela sua Reitoria, considera como RSC da IES ? O que a Coordenadoria Financeira considera como RSC? Que ações são realizadas para disseminar os valores de RSC da IES ?**

Esta pergunta tem como objetivo saber o que significa “Responsabilidade Social” para o Coordenaria Financeira, e como a conduta socialmente responsável da Reitoria é vista pelos funcionários da instituição. Esta pergunta também questiona o método de disseminação destes valores sociais dentro da instituição, adotando o princípio do desenvolvimento moral como ferramenta para disseminar os valores da instituição na sua cadeia produtiva.

**12- A origem do capital financiador de alguma maneira condiciona o destino da aplicação do lucro/recurso?**

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se existe alguma relação de reciprocidade da orgiem de capital com o destino; avalia também se os financiadores fazem alguma exigência rferente a aplicação do recurso.

**13- Como que as questões de Responsabilidade Social tem seus aspectos financeiros considerado no PDI?**

No PDI pode-se visualizar os obejtivos a longo prazo da IES, bem como o seu planejamento e execução. Nesse sentido, estapergutna avalia se a responsabilidade social é apenas discurso ou esta alinhada com os obejtivos da IES.

## **APÊNDICE 04 – Roteiro de Entrevista Gestores**



**UNIJUI -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

## **Questionário Gestores**

**01- De que maneira se busca disseminar os valores/missão em sua rede relacionamento (funcionários, financiadores, comunidade, alunos, sindicatos, governo...)?**

Os gestores representam os agentes do nível estratégico da universidade, portanto são os responsáveis pelo planejamento e desenvolvimento institucional. Esta pergunta tem como objetivo averiguar se a visão/missão/princípios da Ies estão alinhados com o seu conceito de responsabilidade social.

**02- Quais são os objetivos estratégicos da Unijui atualmente? Quais os fatores que determinam este objetivos?**

Esta pergunta tem como objetivo esclarecer se a questão da responsabilidade social, defendida pelos gestores da IES, esta presente em seus objetivos estratégicos. Ao questionar os fatores que determinam este objetivos, se quer saber se os fatores são extritamente econômicos, ou, se englobam questões sócias e ambientais também.

**03- O que se entender por responsabilidade social na Unijui?**

Esta pergunta tem como objetivo saber em qual NÍVEL dos desafios éticos do modelo MRMRSN, enquadra-se o conceito de responsabilidade social da IES, bem como averiguar o seu alinhamento com os objetivos/missão/visão/princípios da IES. O segundo objetivo desta pesquisa, é saber se o conceito de Responsabilidade Social da IES vai ao encontro do entendimento do SINAES.

**04- Quais as responsabilidades sociais, econômicas e ambientais da UNIJUI? Como elas são desenvolvidas?**

Esta pergunta tem como primeiro objetivo saber se existe um equilíbrio entre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais da IES, levando em consideração o modelo de desenvolvimento moral das organizações, desenvolvido por Logsdon e Yuthas (1997), que enfatizam que as práticas de responsabilidade social estão diretamente relacionadas a cultura e valores dos gestores das organizações. Num segundo momento saber se existe um equilíbrio entre as responsabilidades sociais, ambientais e econômicas.

**05- Existe canais de comunicação para disseminar os valores, a cultura, os princípios e os objetivos da Unijuí?**

De acordo com a principal autora (Ashley) que fornece sustentabilidade teórica a esta pesquisa, os valores socialmente responsáveis devem estar disseminados na cultura da organização, para que todos os níveis estejam alinhados e engajados com os objetivos sociais, econômicos e ambientais da IES.

**06- O que a atual reitoria considera como *Stakeholder* relevantes da Unijui? Como é realizado o diálogo entre a Unijui e os seus *Stakeholders* <sup>1</sup>?**

Esta pergunta visa mensurar qual é abrangência da Responsabilidade Social da IES, quais os públicos que ela considera no seu conceito de Responsabilidade Social. Num segundo momento esta pergunta quer saber se o diálogo

ocorre de forma democrática, se existem canais de comunicação, possibilitando momentos de aprendizagem e transparência entre as partes.

**07- Como esta estruturado o processo decisório da IES, e quais os fatores que influenciam esta estrutura?**

O objetivo desta pergunta é saber se o processo decisório é centralizado ou não, e também se existe transparência no mesmo. De que forma as partes interessadas podem participar de decisões estratégicas.

**08- Na elaboração do planejamento estratégico (PDI) da UNIJUI, como os colegiados são convidados a participar do seu desenvolvimento?**

Análise a coerência com os Sinaes que institui a independência e autonomia dos colegiados na relação com a mantenedora, atendendo a critérios de representatividade e participação dos diferentes atores na gestão.

**09- A IES de ensino superior envolve-se em projetos de desenvolvimento sustentáveis junto com as comunidades que interage? De que maneira? Quais projetos?**

O apoio a projetos auto-sustentáveis será considerado neste estudo como integrante do nível três de Responsabilidade Social, por este motivo questiona-se a reitoria sobre este tema.

**10- Qual a origem do capital que fornece sustentabilidade financeira a IES? E este capital influencia de alguma maneira nas diretrizes estratégicas da IES?**

Se quer saber como é constituída a receita operacional bruta da IES, para poder dar sustentabilidade a informações obtidas em outros questionários, em que apareceu a crise no agronegócio como fator norteador de várias atitudes, pois a maioria das receitas do alunos é oriunda deste setor.

A pergunta tem como foco também questionar se de alguma forma a aplicação de recursos da IES é norteador por exigências impostas por capital de terceiros. Quando o governo é o financiador, através do Pro-Uni ou parcerias, existem alguma exigência imposta por ele, que de alguma maneira venha a influenciar no processo decisório da IES.

**11- Com a instituição do SINAES houveram mudanças na Gestão Universitária? Quais?**

Essa menção quanto a contextualização “espaço/tempo”, torna-se indispensável devido a dois fatores. O primeiro fator refere-se aos níveis de desafios éticos relacionados à dimensão tempo, o segundo relaciona os desafios éticos ao espaço. Ao relacionar os desafios éticos ao “tempo”, significa que em um determinado período à universidade poderá estar classificada em uma dimensão interna/externa no NÍVEL 2s, e por uma alteração na legislação que lhe obrigará a assumir maiores responsabilidades, este NÍVEL poderá transformar-se em NÍVEL 1. A universidade também poderá evoluir nas ações de relacionamento com os seus *stakeholders* e atingir o NÍVEL 3. No caso desta pesquisa, o recorte temporal será efetuado, após a introdução dos SINAES, ou seja, a partir do ano de 2004.

**12- Quais são os critérios para avaliar o desempenho total e o sucesso das atividades desenvolvidas pela instituição?**

Para que não ocorra a instrumentalização do conceito de Responsabilidade Social, este estudo adota a abordagem normativa de responsabilidade social. A abordagem normativa preconiza que a responsabilidade social é decorrente de ações éticas e morais dos indivíduos que integram a empresa (KREITLON, 2004). Na abordagem instrumental a empresa incorpora a responsabilidade social no pós-lucro. A abordagem normativa entende que o conceito de responsabilidade social deve estar presente em toda a cadeia produtiva, defendendo a idéia de responsabilidade social pré-lucro.

**13- Os valores da IES podem ser percebidos no seu PDI ?**

O modelo de desenvolvimento moral das organizações desenvolvido por Logsdon e Yuthas (1997), para Ashley (2005, p. 54) enfatiza “o papel da direção das organizações na criação de processos que propiciem a prática de desempenho social corporativo, como a formulação de estratégias, a distribuição de recursos e poder, a socialização dos empregados e os sistemas de recompensa”. Por este entendimento, entende-se que a responsabilidade social decorre da cultura presente nos gestores da organização, e deve estar presente no seu PDI. O PDI é um instrumento de gestão a longo prazo, norteador das ações da IES.

## **APÊNDICE 05 – Roteiro de Entrevista “agentes externos”**



**UNIJUÍ -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

**Questionário “agentes externos” (colaboradores da UNIJUÍ)**

**01- A universidade desenvolve na comunidade parcerias para o desenvolvimento de ações sociais? As ações da IES com a sociedade são caracterizadas como auto-sustentáveis ou como filantropia?( NÍVEL 2)**

Esta pergunta tem como objetivo averiguar se a IES possui parcerias com a comunidade, e como estão configuradas estas ações, se são ações com características assistencialistas ou promotoras do desenvolvimento social, cultural, econômico.

**02- Existem projetos que visam a conscientização e a preservação ambiental? Quais?**

A IES adota uma Gestão Ambiental no pré-lucro ou no pós-lucro. Existem programas para disseminar os valores ambientais da IES? Quais?.

**03- A IES possui uma conduta transparentes e ética com a sua comunidade ? Se possui, quais as ferramentas utilizadas para segregar esta transparência e a ética?**

A comunicação com a Sociedade é uma das exigências do SINAES.

**04- A IES possui aderência aos programas que o governo possui para viabilizar a parceria entre a universidade e a comunidade? Quais? Eles são auto-sustentáveis? Po quê?**

Se a IES possui programas, classifica como NÍVEL 2, porém se o programa for auto-sustentável será classificado como NÍVEL 3.

**05- Quais os fatores que determinam as parcerias da IES com governos/sociedade/setor privado ?**

Esta pergunta tem como objetivo avaliar se as parcerias nascem de uma necessidade financeira, ou até mesmo de sobrevivência da IES, ou existem outros fatores determinantes.

**06- A universidade desenvolve ações de responsabilidade social que não visem apenas o assistencialismo, mas que sejam auto-sustentáveis e promovam o desenvolvimento econômico e social?**

Esta pergunta tem como objetivo averiguar se os programas desenvolvidos com a sociedade contribuem para o seu desenvolvimento econômico e social, e se após a retirada da IES do programa, o mesmo possui potencial para sobreviver.

**07- A universidade busca parcerias com o setor privado buscando apoio a causas sociais à longo prazo, desenvolvendo ações que irão beneficiar gerações futuras de *stakeholders*?**

Esta pergunta tem como objetivo saber se a IES busca parcerias com a comunidade empresarial para gerar benefícios a comunidade como um todo. E se estes benefícios poderão ser disseminados para gerações futuras.

**07- A universidade auxilia ONGs e Fundações por meio da transferência de conhecimentos gerenciais e estratégicos?**

Esta pergunta visa saber se IES possui algum programa voltado para a profissionalização da gestão das ONGs, por meio do compartilhamento do seu conhecimento. A divisão do conhecimento, poderá contribuir para o bom desenvolvimento da gestão e da missão das ONGs.

**09- A universidade desenvolve projetos sociais próprios? Quais os fatores que determinam a formação destes projetos? Este projeto são auto-sustentáveis?** Esta pergunta tem como objetivo saber quais os fatores que determinam a formação destes projetos, se estes projetos nascem de uma demanda ou da preocupação da IES com algum setor/*stakeholder* em específico

**10- A IES possui algum programa de Inclusão social? Qual?**

A inclusão social contempla o conceito de Responsabilidade Social do SINAES.

### **Questionário Agentes Externos B (comunidade externa, setor público e privado )**

**01- A UNIJUI e a sua empresa (pública ou privada) desenvolvem na comunidade parcerias para o desenvolvimento de ações sociais? Quais?**

Avalia a co-responsabilidade e o desenvolvimento de parcerias com os stakeholders que possam beneficiar a sociedade .

**02- As ações com a sociedade são caracterizadas como auto-sustentáveis ou como filantrópicas ?**

Avaliar se as ações possuem longividade e sustentabilidade, possibilitando o benefício das ações para as gerações futuras.

**3- Existem projetos que visam a conscientização e a preservação ambiental, entre a sua empresa e a UNIJUI? Quais?**

Avaliação se existe a preocupação de educar a comunidade para a formação de cultura socialmente responsável que vise ações preventivas e não apenas corretivas.

**04 Quais os fatores que determinam a formação destas parcerias entre a sua empresa e a UNIJUI ?**

Avalia se os fatores determinantes para a formação das parcerias são de caráter extrinsecamente econômico ou existe algum outro foco.

**05-Os projetos promovem a Inclusão social? De que maneira?**

Avalia se existe uma preocupação com a inclusão social que possam melhorar a qualidade de vida.

**06- O que significa para a sua empresa “responsabilidade social” ?**

Avalia se o conceito de Responsabilidade Social esta alinhado com o conceito da IES. Avalia também se a organização entende que a responsabilidade social deve estar no “pré-lucro” ou no “pós-lucro”.

**07- Qual a responsabilidade social da UNIJUI? Como ela esta sendo desempenhada?**

Avalia qual a responsabilidade social da IES na visão dos agentes externos e se este conceito se alinha com os conceito que a IES adota e com o conceito do SINAES.

## **APÊNDICE 06 – Instrumento de Pesquisa**



**UNIJUI -Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**  
**Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão**  
**Coordenação do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu***  
**Mestrado em Desenvolvimento**

*Campus Ijuí:* Rua do Comércio, 3000 – Prédio Delta - Bairro Universitário - 98700.000 - IJUÍ - RS - BRASIL Cx. P. 560 - Telefones: (0xx55) 3332-0545 FAX: (0xx55) 3332-

**CARTA DE APRESENTAÇÃO ENTREVISTA EMPÍRICA**

**Nome do projeto**

Avaliação dos NÍVEIS de responsabilidade da UNIJUI com os seus agentes internos e externos.

**Dados da pesquisadora**

Nome: Cátia Raquel Felden - Mestranda em Desenvolvimento– UNIJUI/2005-2006

**Orientador**

Prof. Dr. Martinho Luis Kelm

Os dados desta pesquisa formam a fase empírica do projeto de dissertação. Os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo. Esta pesquisadora se compromete, mediante esta carta de apresentação, a seguir todas as regras da ética na pesquisa. Em anexo encontra-se o roteiro da pesquisa.

Desde já o meu agradecimento.

Ijuí (RS), \_\_\_\_\_ 2006

Cátia Raquel Felden  
Mestranda em Desenvolvimento  
[Catiafelden@mksnet.com.br](mailto:Catiafelden@mksnet.com.br)

Martinho Luis Kelm  
Orientador  
[Martinho@unijui.edu.br](mailto:Martinho@unijui.edu.br)

## **ANEXOS**

## **ANEXO 01 – Orientação Estratégica da UNIJUÍ**

## **Orientação Estratégica da UNIJUI**

### Visão

Consolidar-se como universidade comunitária, pública não-estatal, referenciada pela excelência e organicidade de suas ações e integrada ao processo de desenvolvimento da região.

### Missão

Formar e qualificar profissionais com excelência técnica e consciência social crítica, capazes de contribuir para a integração e o desenvolvimento da região.

### Propósito

Participar do processo de desenvolvimento da região mediante a educação superior.

### Princípios

a) Caráter comunitário regional que define a dimensão pública não estatal da Fundação e organiza a sua atuação.

b) O Compromisso e a responsabilidade social que se caracterizam pela valorização da cidadania e de melhor qualidade de vida para a população da região.

c) Unidade institucional respeitando a pluralidade de pensamento e a diversidade dos vários espaços de atuação.

d) Excelência na atuação que se constitui como diretriz das ações institucionais.

e) Sustentabilidade que garante autonomia de gestão e a manutenção do projeto de instituição comunitária.

f) Gestão democrática que se caracteriza pela efetiva participação, pela transparência e pela responsabilização individual e coletiva.

g) Efetividade das ações como um elemento de viabilização institucional.

#### Objetivos Estratégicos

a) Contribuir para o fortalecimento da cidadania e para o desenvolvimento na região.

b) Participar da construção, qualificação e inovação da matriz de sustentabilidade da região.

c) (Re)posicionar a Fundação, fortalecendo o propósito institucional.

d) Produzir o equilíbrio econômico-financeiro da Fundação e de suas Mantidas.

e) Aperfeiçoar a profissionalização da gestão institucional, com inovação, criatividade, comprometimento e efetividade.

f) Aperfeiçoar os espaços de interação e de colaboração entre as diversas Mantidas da FIDENE para a consecução do propósito institucional.

g) Fortalecer as parcerias interinstitucionais e ampliar a inserção da FIDENE e de suas Mantidas nas redes de relações nacionais e internacionais.

h) Incorporar e desenvolver novas tecnologias educacionais.

i) Tornar-se referência regional no ensino de pós-graduação stricto sensu e na pesquisa.

## **ANEXO 02 – Projetos de Extensão**

## **ANESO 03 –Projetos de Pesquisa**

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)