



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO**

**FILIPE LEÃO FERRO**

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: ANÁLISE  
DE PERCEPÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**CRICIÚMA**

**2024**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO**

**FILIPPE LEÃO FERRO**

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: ANÁLISE  
DE PERCEPÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi  
Oliveira Camilo

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Melissa  
Watanabe

**CRICIÚMA**

**2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F395p Ferro, Filipe Leão.

Práticas de responsabilidade social universitária : análise de percepção em uma instituição de ensino superior privada / Filipe Leão Ferro. - 2024.

97 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2024.

Orientação: Sílvio Parodi Oliveira Camilo.

Coorientação: Melissa Watanabe.

1. Universidades e faculdades - Aspectos sociais.  
2. Responsabilidade educacional. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Responsabilidade Social Universitária (RSU). I. Título.

CDD 23. ed. 378.103

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101  
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

**Filipe Leão Ferro**

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: ANÁLISE DE PERCEPÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 06 de maio de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo  
(Presidente e Orientador – UNESC)



Profa. Dra. Melissa Watanabe  
(Coorientadora – UNESC)

Documento assinado digitalmente



**CRISTINA KEIKO YAMAGUCHI**

Data: 07/05/2024 10:06:26-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi  
(Membra – UNIPLAC)



Prof. Dr. Dimas de Oliveira Estevam  
(Membro – UNESC)



Filipe Leão Ferro  
(Discente)



Profa. Dra. Giovana Ilka Jacinto Salvaro  
Coordenadora Adjunta do PPGDS – UNESC

*Dedico este trabalho à minha amada esposa, Samylle Ferro, por seu companheirismo em minha vida. Samylle, suas palavras de confiança e seu apoio constante têm sido fundamentais para que eu alcançasse cada um dos meus objetivos profissionais e pessoais.*

*Este trabalho não é apenas um marco na minha carreira, mas também parte do amor e da parceria que compartilhamos. Agradeço muito a você, pois me deu o maior presente da minha vida até o momento, nosso filho Bernardo, que ilumina nossos dias e nos inspira a sermos melhores a cada dia.*

*Sem você ao meu lado, nada disso teria sido possível. Agradeço pela paciência, compreensão e cada gesto de carinho. Você é minha sustentação, e por isso, dedico a você este marco em minha vida com muita gratidão.*

*Com todo meu amor,*

*Dedico.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de toda ciência e sabedoria. Ele sempre iluminou meu caminho, permitindo que eu estudasse e alcançasse esse título. Sua presença em minha vida é a base de tudo que conquistei, e sou eternamente grato por Sua mão a me guiar e as bênçãos proporcionadas.

Ao meu filho Bernardo, dedico este esforço com todo o meu amor. Você é minha inspiração diária, o motivo pelo qual desejo crescer e ser melhor a cada dia. Sua presença em minha vida me motiva a buscar sempre o melhor, a ser um exemplo de dedicação e perseverança.

À minha esposa, Samylle Ferro, não há palavras suficientes para expressar minha gratidão por todo o apoio e paciência ao longo deste processo. Seu amor e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar aos estudos. Sem você, nada disso seria possível.

À minha família, em especial à minha mãe, principal incentivadora desde a infância. Seu apoio incondicional e incentivo constante me trouxeram até aqui.

Ao meu pai, meu melhor amigo e parceiro em tudo. Sua segurança emocional e exemplo de homem temente a Deus me moldaram. Quero ser metade do homem e pai cuidadoso que você sempre foi e ainda é.

À minha irmã caçula, Ana Gabriela, você sempre será minha neném, e meu carinho e cuidado por você são imensos.

Ao Centro Universitário Inta – UNINTA pela oportunidade inestimável em minha de crescimento pessoal e profissional.

Em especial ao Dr. Oscar Spíndola Rodrigues Jr., uma verdadeira inspiração profissional. Sua confiança e as oportunidades que me proporcionou foram essenciais para meu crescimento. Obrigado por me proporcionar este mestrado, por seus conselhos sábios, por cuidar de mim e da minha família, e por querer sempre me ver bem. Seus ensinamentos sobre liderança como serviço ao próximo mudaram minha visão e guiaram meu caminho profissional de sucesso.

A todas as pessoas que amo e sempre torceram por mim. Meu sucesso é o de todos vocês, pois cada um contribuiu de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela contribuição na pesquisa científica e estímulo na consolidação da pós-graduação no País.

## RESUMO

FERRO, Filipe Leão. **Práticas de responsabilidade social universitária: análise de percepção em uma instituição de ensino superior privada.** 2024. 94 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2024.

Esta pesquisa possui como campo temático a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com ênfase no âmbito do ensino superior: a Responsabilidade Social Universitária (RSU). Utiliza a Teoria dos *Stakeholders* para se integrar aos pressupostos da responsabilidade social e, especialmente, considerar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de RSU. Nesse sentido, O objetivo geral da pesquisa é propor um modelo sistematizado de mensuração, por meio de análise descritiva, da percepção dos colaboradores de Instituições de Ensino Superior (IES) acerca de práticas de Responsabilidade Social Universitária (RSU). Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da qual resultaram 65 artigos para embasamento teórico e desenvolvimento das dimensões, perspectivas e indicadores a serem utilizados para o desenvolvimento do modelo proposto. A análise da literatura científica permitiu identificar seis dimensões, são elas: Práticas organizacionais humanas, Práticas Trabalhistas, Extensão acadêmica, Atuação setorial externa, Campus sustentável e Relacionamento com o discente. Estas diretrizes e suas 27 perspectivas serviram a elaboração de indicadores de RSU, apreciados em escala *Likert*, mediante aplicação de questionário, permitindo o cálculo de um índice de percepção, classificável em 5 níveis de classificação. Os resultados indicaram uma baixa adesão ao questionário aplicado para coleta da percepção das práticas de RSU pelos colaboradores de uma IES selecionada como unidade de análise. Apesar de poucos respondentes, as apreciações dos colaboradores apontaram para uma percepção aceitável da IES como responsável socialmente. Alguns colaboradores se demonstraram mais alheios às práticas de RSU de um modo geral, avaliando melhor as práticas de RSU da IES voltadas para o ambiente externo, o que sugere maior preocupação externa do que interna do ponto de vista da RSU. O estudo concluiu que mais pesquisas e desenvolvimento de metodologias como essa são necessárias, dadas as análises em responsabilidade social se restringirem em sua maioria a estudos exploratórios e de caráter básico-qualitativo.

**Palavras-chave:** Políticas de Responsabilidade Social; Percepções de Práticas Sociais; Responsabilidade Organizacional; Instituições de Ensino.

## ABSTRACT

FERRO, Filipe Leão. **University social responsibility practices: perception analysis in a private higher education institution.** 2024. 94 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico – PPGDS da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2024.

This research has as its thematic field Corporate Social Responsibility (CSR) and its derivation within the scope of higher education: University Social Responsibility (RSU). Based on Stakeholder Theory, this topic is considered, based on the importance of considering employees' perception of MSW practices. The general objective of the research is to propose a systematized model for measuring, through descriptive analysis, the perception of employees at Higher Education Institutions (HEIs) regarding University Social Responsibility (USR) practices. To this end, a systematic review of the 65 articles was carried out for theoretical basis and development of dimensions, perspectives and indicators to be used to develop the result of the proposed model. The analysis of scientific literature made it possible to identify six dimensions, which are: Human organizational practices, Labor Practices, Academic extension, External sectoral activity, Sustainable campus, Relationship with students. These guidelines and their 27 perspectives served to create MSW indicators, preferred on a Likert scale, through the application of a questionnaire, allowing the calculation of a perception index, classifiable into 5 classification levels. The results indicated low adherence to the questionnaire applied to collect the perception of MSW practices by employees of an HEI selected as the data analysis unit. Despite few interviewees, the employees' assessments pointed to an acceptable perception of the HEI as socially responsible. Some employees appeared more alienated from MSW practices in general, better evaluating the IES' external MSW practices for the external environment, which suggests greater external than internal concern from the USR's point of view. The study concluded that further research and development of methodologies like this are permitted, given that analyzes in social responsibility are mostly limited to exploratory and basic qualitative studies.

**Keywords:** Social Responsibility; Perception; Collaborators; Higher education institutions.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	TEMA, PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA .....	9
1.2	OBJETIVOS .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2</b>	<b>GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	<b>17</b>
2.1	UMA CONTEXTUALIZAÇÃO A PARTIR DA ÉTICA COMO FATOR MOTIVADOR .....	17
2.2	GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	26
2.3	A PRÁTICA DA RSE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	32
2.4	ESTUDOS ANTERIORES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2	PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.2.1	<i>Princípios e Diretrizes da Responsabilidade Social Corporativa</i> .....	43
3.3	ETAPAS DA CONCEPÇÃO DO MODELO.....	57
3.3.1	<i>Etapa 1: Estruturação</i> .....	57
3.3.2	<i>Etapa 2: Estratégia de avaliação</i> .....	63
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	<b>66</b>
4.1	ETAPA 1: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	66
4.2	ETAPA 2: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	67
4.2.1	<i>Desempenho por Perspectivas</i> .....	68
4.2.2	<i>Desempenho por diretrizes</i> .....	81
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A introdução deste estudo apresenta a Responsabilidade Social Universitária (RSU) como tema central, cuja particularidade explorada se refere à análise acerca da percepção dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada sobre essas práticas. Sobre esse campo temático, é problematizado como essa relação se estabelece e requer maior compreensão, resultando numa delimitação do estudo mediante a formulação da questão de pesquisa. Em seguida se justifica o estudo, explicitando sua relevância diante do cenário mercadológico e social no qual o ensino superior se insere. Por fim, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.1 Tema, problematização e questão de pesquisa

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) emerge no contexto norte-americano, durante a década de 1950, como campo de estudo que atrela ações e interesses de responsabilidade das empresas (dimensão estritamente econômica) aos interesses coletivos (dimensão socioambiental). Desde então, a sociedade exige cada vez mais das organizações corporativas, a devida contrapartida em termos das demandas relacionadas ao desenvolvimento socioeconômico sustentável.

O aprofundamento e disseminação desse campo de estudo tem levado as empresas a buscarem uma maior sintonia com as demandas sociais, situando e tratando funcionários, consumidores, meio ambiente e a comunidade em geral no âmbito da sua governança corporativa, equiparando-os em importância aos seus *stakeholders* (partes interessadas).

Atualmente, o princípio da responsabilidade tem alterado interna e externamente a identidade das organizações empresariais, na medida em que passam a serem entendidas como sistemas sociais abertos. Daí serem observados os *feedbacks* relativos às práticas de RSE, que sinalizam os impactos diretos em termos de agregação direta de valor econômico às atividades-fim das empresas evidenciando a relação entre lucratividade e responsabilidade social corporativa (Puppim, 2013; Spalenza; Amaral, 2018).

Esta nova concepção acerca da função social das corporações alterou o foco da Teoria dos Acionistas, que separava as ações organizacionais focadas na maximização do lucro, oriundo da atividade-fim, daquelas de caráter social, que caracterizavam a RSE (Friedman, 2002). Dessa forma, se configurou a percepção de que quanto maior fosse o lucro, mais

beneficiada seria a sociedade com o recolhimento de impostos, geração de empregos, inovação tecnológica etc.

O bem-estar da sociedade, colocado em função da maximização de lucro da empresa impossibilitou a percepção de que as ações levadas a efeito para a realização da atividade-fim poderiam gerar externalidades negativas consideráveis para os *stakeholders*. Por suas condições técnico-informacionais e econômicas, as empresas se caracterizam como agentes de grande impacto, devendo colaborar com a resolução de problemas sociais, mantidos os seus objetivos materiais enquanto organizações com fins lucrativos e geradoras de valor (Passos; Borges, 2021).

A Teoria dos Stakeholders, que vem se contrapor à teoria anterior, propõe um novo olhar sobre a apreciação dos atores envolvidos direta e indiretamente com a organização. Surge aí a responsabilidade social como princípio organizacional que orienta a empresa a trabalhar com todos os que afetam ou são afetados por sua atividade-fim (Freeman, 1984). Seguiu-se então, toda uma discussão com relação aos colaboradores serem ou não um *stakeholders*, dado que sua adesão ou resistência, afetam ou são afetadas de forma relevante pelas atividades das organizações.

Uma empresa socialmente responsável se caracteriza como uma organização cuja administração considera, além da maximização do lucro, os interesses dos empregados, fornecedores, da comunidade local e da nação. Os colaboradores são partes interessadas nas operações das organizações, associando as ações de Responsabilidade Social da organização ao seu bem-estar e realização profissional.

O ambiente no qual se situa a organização é composto por diversos grupos de interesse no valor econômico e social da atividade principal. Dentre esses grupos, os trabalhadores, são stakeholders importantes, pois estão envolvidos diretamente nas ações de RSC e por isso mesmo, poderão ter suas atitudes e comportamentos influenciados, impactando no ambiente de trabalho, logo no desempenho (Bolis; Sznalwar, 2014).

Bezerra e Barreto (2019) verificaram em estudo bibliométrico que o número de publicações sobre RSE é muito variável, refletindo a necessidade de mais estudos na área. Os autores evidenciaram que o descritor Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é consideravelmente mencionado em artigos sobre o tema, seguidos de stakeholders e vantagem competitiva. Em termos qualitativos, as publicações são satisfatórias, mas consideravelmente pequenas em número, se justificando do ponto de vista prático e intelectual a realização de mais estudos na área, pois se constitui num fator estratégico para as organizações.

A partir disso, constata-se a importância de estudar o enraizamento de práticas de responsabilidade social no âmbito das organizações empresariais, numa perspectiva que integra o aspecto da inserção social da organização empresarial aos aspectos relacionados ao trabalho dos seus colaboradores, como: desenvolvimento e realização profissional e pessoal.

Kvasničková Stanislavská, et al. (2014, p. 95) destacam importante aspecto sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da seguinte maneira:

O ponto principal do conceito de responsabilidade social corporativa é compreender as expectativas daqueles que podem influenciar uma organização e são influenciados por uma organização (Steinerová, Václavíková e Mervart, 2008). Trnková (2004) afirma que a aplicação dos princípios da RSE é um processo de construção de confiança nos grupos-alvo que funcionam dentro da organização.

A empresa entendida como uma organização social e não apenas técnico-econômica, se torna confiável, quando tenta sistematicamente cooperar com as partes interessadas e não apenas obter resultados que lhe interessem unilateralmente. Logo, a RSE pode ser assimilada e praticada estrategicamente pela empresa, tendo vista satisfazer os interesses de cada parte interessada.

A falta de RSE sobre as partes interessadas, no atual contexto competitivo de mercado, pode implicar em resultados negativos para qualquer organização. Organizações que apenas aparentam ser socialmente responsáveis poderão ser severamente prejudicadas. Dessa maneira, a estratégia empresarial focada em RSE, se entendida em sentido amplo, significa uma teoria da prestação de contas para com os seus *stakeholders*.

Assim, pode-se sugerir a existência de evidência de que as práticas de RSC ou RSE, assumidas pelas organizações impactam no bem-estar dos seus *stakeholders*, particularmente dos seus colaboradores, que por sua vez atuam na melhoria da relação entre recursos e sistemas de trabalho, afetando de maneira positiva as condições de trabalho, desempenho e eficácia organizacional.

Conforme o *International Ergonomics Association* (2018), a ergonomia (ou fatores humanos) é uma disciplina científica que compreende as relações entre seres humanos e os demais elementos de um sistema, tendo em vista a melhoria do bem-estar humano e do sistema de um modo integral.

Baseado nessa perspectiva, Ferreira, Morioka e Valadares (2019, p. 441) afirmam existir

[...] um esforço para evidenciar como as práticas de RSC disseminadas pelas organizações interferem no bem-estar do trabalhador e como relacionar os conceitos

e ações entre ergonomia e sustentabilidade. Embora criados em contextos diferentes, ergonomia e sustentabilidade compartilham os mesmos objetivos e princípios fundamentais, visam melhorar a relação entre recursos e sistemas (MEYER, EWEJE E TAPPIN, 2017), com ênfase na satisfação das necessidades humanas, destaque na perspectiva social, tendo em vista, conceber sistemas de trabalho que atendam à melhoria das condições de trabalho, bem-estar dos trabalhadores, assim como o desempenho e eficácia organizacional (Zink, 2014).

Como parte interessada e envolvida nos processos operacionais e nos resultados das organizações, é pertinente considerar uma relação não mais antagônica, mas integral entre trabalho e capital, que exige uma cultura organizacional de harmonização focada na saúde dos colaboradores ao mesmo tempo que focada em ganhos de produtividade e agregação de valor à atividade-fim da organização empresarial.

A literatura acerca do tema sugere que organizações promotoras de bem-estar aos seus colaboradores, se caracterizam como ativas em práticas de RSE, pois se tem verificado que o investimento em sustentabilidade corporativa influencia positivamente o engajamento interno e externo de seus colaboradores com a imagem da empresa (Ferreira; Morioka; Valadares, 2019).

Gond *et al.* (2010) destacam que a condição do colaborador é central no âmbito da implantação de estratégias de sustentabilidade corporativa. Os profissionais atuantes em organizações empresariais engajadas e responsáveis socialmente, acabam por se identificarem com a cultura organizacional, resultando na adoção de comportamentos proativos e positivos no local de trabalho, que elevam a satisfação e o desempenho corporativo.

As Instituições de Ensino Superior (IES) se inserem nesse contexto quando adequam suas atividades de ensino e pesquisa de forma a integrar essas atividades à sociedade, se voltando para as diversas demandas sociais e necessidades das pessoas que buscam na formação científica, inovar para resolver problemas práticos da sociedade. Enquanto empresas, as IES entendem que os problemas sociais atingem de alguma forma toda a organização, pois elas estão inseridas nesse ambiente e fazem parte de um sistema aberto.

Para Kvasničková Stanislavská *et al.* (2014) mudanças econômicas, políticas e sociais, que ocorreram nas últimas décadas de globalização, impactaram as IES, que tiveram de passar por uma ampla reforma em seu modo de funcionamento e oferta de ensino superior diante do enfretamento dos novos desafios da sociedade, como: a sociedade do conhecimento, inovação, desenvolvimento de tecnologias, a crescente ênfase no mercado e a questão da sustentabilidade ambiental.

Nesse contexto, as IES do setor público e privado passaram dispor cada vez mais de estruturas de gestão profissional, semelhantes às organizações de tipo empresarial. Em meio a

um mercado altamente competitivo, elas são cobradas a desenvolverem competências e habilidades institucionais, que antes não lhes eram exigidas. Especificamente no que concerne à gestão de recursos, relacionamento com alunos, questões de relativas à marca e imagem da instituição universitária.

Assim, a missão de qualquer IES extrapolou os limites da formação restrita ao ensino e pesquisa, incluindo atualmente o atendimento à comunidade em que a IES está inserida, parcerias com atores locais e demais stakeholders (Kvasničková Stanislavská; et al., 2014). A responsabilidade social das IES é uma função da orientação das suas atividades de ensino, pesquisa e Extensão, esta última, tradicionalmente entendida como a sua aproximação das demandas da sociedade.

Silva, Osinski, Pacheco (2020) convergem nesse sentido, destacando que o conceito de Responsabilidade Social Universitária (RSU), sob o prisma de quatro dimensões principais: gestão, ensino, pesquisa e extensão. Nessa perspectiva, reforçam ainda os autores, que a Responsabilidade Social não é um conceito e prática reduzível apenas ao ambiente corporativo das empresas tradicionais, mas diante das mudanças já mencionadas decorrentes da globalização, as Universidades, Centros Universitários e Faculdades públicas e privadas, começaram a lidar com novas necessidades e desafios, que exigem ações de maior inserção social e ambiental (Silva; Osinski; Pacheco, 2020).

Portanto, cabe as IES investir na realização de práticas sociais que as conectem com os problemas da localidade na qual se situam e desenvolver sua responsabilidade social. Em se tratando de empresas focadas na produção de conhecimento, a interação e proximidade com a comunidade local agrega valor à sociedade, fomentando desenvolvimento quando se parte da busca pela solução dos problemas locais como base para a construção do conhecimento, sendo este um grande propulsor da transformação social (Reis; Bandos, 2012).

Assim, como *stakeholders*, a percepção de gestores, docentes e colaboradores do corpo técnico-administrativo sobre as práticas de RSU, como: a inserção social da IES na sociedade, seu engajamento junto aos povos tradicionais, sua conduta socioambiental interna e externa ao campus, a sua política de valorização dos colaboradores direta ou indiretamente ligados às atividades acadêmicas, sua ética organizacional, é estratégica em termos de processos de tomada de decisão da organização de ensino.

Portanto, se estabelece a seguinte questão de pesquisa: Como propor um modelo de mensuração de percepções de práticas de Responsabilidade Social Universitária por meio de colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior?

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é propor um modelo sistematizado de mensuração, por meio de análise descritiva, da percepção dos colaboradores de Instituições de Ensino Superior (IES) acerca de práticas de Responsabilidade Social Universitária (RSU). Para tanto, os objetivos específicos a serem alcançados, serão os seguintes delineado abaixo:

- a) Analisar o contexto Responsabilidade Social Universitária;
- b) Levantar percepções de práticas da RSU, a partir dos colaboradores de uma IES;
- c) Discutir se as práticas de RSU podem reforçar o comprometimento organizacional dos colaboradores de uma IES;

## 1.3 Justificativa

Práticas de Responsabilidade Social Universitária não são recentes, mas ao final do século XX e nas primeiras duas décadas do século XXI elas têm demonstrado ser de extrema importância para o desenvolvimento de uma sociedade que se pretenda mais justa, equitativa e sustentável. As Universidades são organizações que desempenham um papel fundamental na sociedade, para além da formação profissional. Elas são organizações formadoras de cidadãos conscientes, agentes capazes de contribuir para o bem-estar coletivo e para a solução dos desafios sociais, econômicos e ambientais que temos enfrentado.

A principal razão para se considerar a relevância do estudo sobre as práticas de Responsabilidade Social Universitária diz respeito ao potencial que tais instituições possuem de impactar diretamente a comunidade na qual estão inseridas. Através do ensino, da pesquisa e da extensão, as universidades podem promover ações, que beneficiem não apenas os estudantes, bem como a população local, favorecendo o processo de desenvolvimento socioeconômico sustentável de um modo geral.

No âmbito do ensino, a RSU extrapola a transmissão de conhecimentos técnicos e científicos, pois se trata da formação da consciência crítica e ética dos acadêmicos, estimulando o pensamento reflexivo, a capacidade de resolver problemas complexos e a compreensão das diferentes realidades sociais. Assim, está se falando da formação de profissionais mais hábeis para atuar de maneira responsável e comprometida com o bem comum e não só do mercado.

No que se refere à pesquisa as universidades têm o dever de direcionar seus esforços de para questões relevantes e urgentes da sociedade, buscando soluções inovadoras e sustentáveis. É através da pesquisa aplicada, que as universidades podem contribuir para o desenvolvimento de novas tecnologias, políticas públicas e conhecimentos que promovam a inclusão social, a preservação ambiental e o progresso social.

Por fim, a extensão universitária é uma outra forma de ação socialmente responsável, que acaba por conjugar ensino e pesquisa por meio de projetos e programas de extensão, que levam o conhecimento produzido na academia para a comunidade, atendendo às demandas e necessidades locais. Essa interação entre universidade e sociedade fortalece os vínculos entre academia e comunidade, promovendo o diálogo, a troca de experiências e a construção conjunta de soluções.

Além de contribuir para o desenvolvimento social, a Responsabilidade Social Universitária traz benefícios para as próprias instituições de ensino superior e para aqueles que atuam internamente como seus colaboradores, sejam no setor público ou privado, visto que estes são *stakeholders* importantes, agentes responsáveis pela projeção da reputação das IES perante a sociedade, atração de estudantes e de demais parceiros interessados em se envolver com os projetos universitários de impacto social.

A Responsabilidade Social Universitária fortalece o senso de pertencimento e engajamento dos estudantes, professores e funcionários, daí ser fundamental estudar a percepção de stakeholders sobre as práticas de responsabilidade social, pois compreender como os stakeholders percebem as práticas de responsabilidade social permite às organizações, e com as IES não é diferente, a tomada de decisões mais informadas e estratégicas.

Quando se conhecem as opiniões e expectativas dos diferentes grupos de interesse, neste caso especificamente dos colaboradores de uma IES privada, esta poderá ajustar suas iniciativas de responsabilidade social para atender às necessidades e demandas específicas dos seus colaboradores e contribuir para um direcionamento dos seus projetos e demais atividades para o desenvolvimento de um relacionamento mais sólido com a comunidade local.

Entender a percepção dos colaboradores da IES desempenha um papel fundamental na formação da reputação e imagem local da instituição, viabilizando por sua vez o engajamento e fidelização da marca da IES como um agente de desenvolvimento local. Quando os colaboradores percebem um maior comprometimento com a responsabilidade social, eles tendem a se envolver mais ativamente com a organização e viabilizarem a relação da IES com discentes, setor público e membros da comunidade. Para além disso, colaboradores com



melhor percepção das práticas de RSU podem ajudar as empresas a identificarem riscos potenciais e oportunidades de negócios, revelando oportunidades para inovação e melhoria contínua.

Portanto, analisar a percepção dos colaboradores, a partir de um modelo específico de apreciação, é essencial para compreender melhor o potencial de estabelecimento de relações sustentáveis com os diversos grupos de interesse e para o desenvolvimento sustentável da IES, tendo em vista, dentre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), particularmente o ODS 4 – Educação de Qualidade, ODS 8 – Empregos dignos e crescimento econômico e ODS 17 – Parcerias pelas metas.

Assim, este estudo busca contribuir com soluções e avanços no campo da ética, da economia e da administração do setor privado, através da Responsabilidade Social Universitária (RSU), com o estudo e compreensão das formas contemporâneas de organização e participação organizacional do trabalho, pois as Universidades são agentes organizacionais de gestão social do conhecimento, fator este, promotor de desenvolvimento socioeconômico local e de efetivação da RSU.

As IES são organizações que não só geram emprego e renda, via formação de profissionais, mas além disso, consideração que os seus colaboradores são atores, co-partícipes e vetores de promoção do desenvolvimento social. Assim o trabalho se situa no âmbito da linha de pesquisa sobre Trabalho e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação foi organizada em cinco seções, sendo que a primeira seção se destina a introduzir o leitor à problemática em torno da Responsabilidade Social Empresarial e de como essa prática motivou um modelo de Responsabilidade Social Universitária no âmbito das Instituições de Ensino Superior, bem como se faz relevante compreender a percepção dos colaboradores da IES sobre tais práticas.

A seguida, na terceira seção é apresentada a metodologia e o delineamento da pesquisa, com destaque para a concepção da ferramenta de aplicação do estudo em questão. No capítulo quatro se trata sobre a aplicação da metodologia proposta, apresenta e discute os resultados com base no referencial teórico. Por fim, no último capítulo são expostas as considerações finais.

## 2 GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Nesta seção serão abordados teoricamente o contexto ético motivador da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), como desse contexto a RSE se constitui num modelo de gestão social das organizações empresariais e por fim, como a prática da RSE no campo empresarial inspira e se dá no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) sob a forma agora de um modelo de Responsabilidade Social Universitária (RSU).

### 2.1 Uma contextualização a partir da ética como fator motivador

A área de estudo ou conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) entendida aqui como um conjunto de compromissos assumidos pelo organismo empresarial possui na raiz do seu significado, antes de qualquer fundamento, um entendimento filosófico que remonta pensadores clássicos, como: Adam Smith, Karl Marx, John Stuart Mill, dentre outros até mais recentes, como Jonh Rawls, que nos permitem referenciar a atuação das empresas num dado sistema de valores, em certo ponto de vista de caráter '*conseqüencialista*', medidas as diferenças ideológicas entre tais pensadores.

A perspectiva conseqüencialista revela a preocupação com a intenção e os desdobramentos das atividades empresariais na sociedade, ou seja, uma ação empresarial correta é aquela, cuja consequência é a maximização do bem-estar das pessoas envolvidas ou afetadas pelas atividades da empresa, que gera ou preserva o melhor estado de coisas possível para o conjunto da sociedade.

Nas últimas décadas, em decorrência da falência do Estado de Bem-Estar Social e o advento do Estado Mínimo neoliberal, o vácuo social e ambiental deixado pelos governos, suscitou no contexto da globalização, as empresas assumirem além do papel de organizações econômico-produtivas, um papel de organizações mais responsáveis socialmente.

A globalização, no contexto do desenvolvimento da economia de mercado, é um fenômeno histórico marcado pelo rápido e massivo desenvolvimento das forças de produção, bem como por reconfigurações das relações de produção, que progressivamente visam o ajuste do sistema capitalista no sentido da redução dos impactos causados nas mais diversas esferas da vida social e ambiental.

Nesse sentido, a abrangência do fenômeno tem afetado de forma profunda os modelos organizacionais das corporações, alterando a concepção de empresa e de gestão tradicionalmente estabelecidas, o que acaba por imprimir desafios aos profissionais inseridos

no mercado de trabalho, em que se exigem novas habilidades e competências de ordem individual e coletiva.

Com a globalização, novos desafios foram impostos às empresas, quando a acelerada transformação e emergência de demandas do contexto social e ambiental impuseram atualizações estruturais às organizações empresariais tornando-as no âmbito da gestão mais descentralizadas e dinâmicas (Tenório, 2002; Amaral Filho, 2010).

É nesse contexto de construção de outra dinâmica empresarial, agora mais identificada com o desenvolvimento socioeconômico de determinados espaços, que novas perspectivas de gestão e responsabilidade social empresarial, emergem sinalizando não ser mais possível gerir empresas sem considerar a infinidade de fatores culturais, sociais, ambientais, tecnológicos, comunicacionais, dentre outros.

Frente aos benefícios da praticidade proporcionada pela revolução global de caráter técnico-científico-informacional, desafios se impuseram à humanidade, pois a geração de riqueza material se deu em paralelo com a reprodução ampliada da desigualdade e pobreza (Lightman et al., 2008; Santos, 2006).

Para Camilo, Maia e Xavier (2016) a ênfase excessivamente dada aos resultados econômico-financeiros, a partir das décadas de 1960 e 1970, produziu impactos sociais e ambientais negativos nos mais diversos países, atribuídos às ações consideradas socialmente irresponsáveis das organizações. No campo socioeconômico e socioambiental, o desenvolvimento da sociedade baseada na produção e consumo em massa resultou no aumento da poluição atmosférica, dos rios, mares e do solo em diversos níveis, da superexploração da mão-de-obra e na concentração do capital.

A essa realidade se contrapuseram os questionamentos de Universidades, Movimentos Sociais, Centros de Pesquisa e da sociedade em geral, o que progressivamente levou a uma mudança de orientação das ações por parte das empresas, mesmo que o seu interesse final continuasse sendo a maximização do resultado econômico e elevação da sua competitividade de mercado. Daí as primeiras ações de empresas terem se baseado primordialmente em princípios indutores da responsabilidade social, como: a filantropia, a ética e governança transparente (Carroll, 1999).

Nesse período, surgiram nos Estados Unidos da América (EUA) as primeiras discussões sobre a necessidade de se rever o comportamento socialmente responsável das corporações, daí o interesse sobre os dilemas éticos da ação empresarial na sociedade (Kreitlon, 2004). Essa primeira assimilação da ideia de responsabilidade social, nas palavras de Santos e Weber (2019), se deve à interpretação das primeiras publicações de Howard

Bowen, autor que inicialmente tratou do tema, sendo considerado um dos precursores do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Conforme analisado pelos autores citados, Bowen entendia que os homens de negócio deviam atenção moral e ética às expectativas da sociedade, pois aos empreendedores caberiam a adoção de orientações, tomada de decisões e ação compatíveis com os fins e valores da sociedade. Dessa perspectiva, ética e valores morais seriam bases para a prática da RSE.

Archie B. Carroll consolida essa perspectiva ao final da década de 70 quando apresenta seu modelo descritivo da Responsabilidade Social Empresarial, fundamentado em quatro dimensões inerentes à atividade-fim da empresa, como: econômica, legal, ética e a filantrópica. Contudo, cabe destacar que o autor considerava a responsabilidade econômica como primordial, devendo ela ser atendida para que assim, a empresa viesse a ter motivações para se envolver e desenvolver as demais dimensões (Dias, 2012).

**Figura 1** - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Archie Carroll



Fonte: Adaptado de (Carroll, 1991).

No Brasil, segundo Sauerbronn e Sauerbronn (2011), a RSE passou a ser tema de interesse no âmbito do ambiente empresarial, a partir da década de 1990, cujo marco foi a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e do Grupo de Institutos e Fundações Empresariais (GIFE), organizações destinadas a disseminar as práticas de RSE e do investimento social privado.

É importante ressaltar a dimensão ética da prática empresarial responsável, mas em contrapartida cabe destacar, que mesmo ela, possui um pressuposto estratégico importante em termos do comportamento que envolve todos os *stakeholders* interessados e responsáveis pelo processo de tomada de decisões da organização. Queiroz *et al.* (2006) observa que atualmente há um amadurecimento quanto a ética e responsabilidade social em relação a sua aplicação e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento: responsabilidade, responsividade, retitude e desempenho social corporativo, desempenho social dos *stakeholders*, auditoria e inovação social.

Na visão econômica clássica a empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas de seus *stakeholders* atuais e futuros, inovando e se reinventando organizacionalmente para interagir melhor em suas relações com seus públicos. Kreitlon (2004) afirma que o surgimento da ética empresarial como campo de estudos está intimamente ligado à evolução do sistema econômico, assim como as mudanças por que passaram as sociedades industriais no último século.

Sempre se aceitou que a responsabilidade social da empresa, em um sistema de mercado livre, é a maximização dos seus lucros, e assim se presume que ela maximiza sua contribuição para a sociedade. Segundo esta ideia, os lucros de uma empresa, que opera dentro de uma estrutura legal de uma comunidade, poderão produzir resultados que contribuirão para o desempenho social dessa sociedade (Azevedo; Cruz, 2006).

O desafio da atualidade é a dificuldade em perceber a dimensão ética não só do ponto de vista qualitativo da atividade-fim, mas a busca de atingir a qualidade, sobretudo no agir empresarial. Souza (2005) destaca que nos Estados Unidos, a ética é se tornou uma questão primordial para a maioria das grandes e pequenas organizações que têm como foco principal sua estabilidade e crescimento, materializando a consciência da importância da ética para o mundo corporativo, não mais centrado só na lucratividade, mas na qualidade dessa lucratividade.

Na era da expansão dos bens econômicos intangíveis, há que se considerar a dimensão ética da ação econômica e gerencial, pois o modo de operar antiético dentro e fora das organizações resultam em prejuízos para as empresas e para as carreiras daqueles que fazem parte delas.

A ética liberalismo econômico clássico, apregoada desde o século XVIII, centrada na ideia de que cada empresa atuando social e economicamente não pela benevolência, mas em consideração aos seus próprios interesses tem cedido lugar à ética da responsabilidade,

pautada não pela ação exclusivamente egoística da obtenção do lucro, mas que visa esse lucro na mesma medida em que atende aos objetivos esperados pela sociedade (Oliveira, 2013).

Nessa linha de raciocínio, Guimarães (2013) afirma que se pode aplicar o conceito de qualidade no fazer e no agir em qualquer âmbito da vida e na tomada das decisões empresariais. Uma ação pode atender perfeitamente os lucros da empresa, mas, no agir, pode ser uma fraude como, por exemplo, quando se promove uma boa estratégia de marketing, contudo pode ser uma propaganda falsa.

As empresas precisam constantemente se reinventar, otimizando recursos, buscando melhores oportunidades de resultados, conforme observa Sertek (2006) ao ressaltar que todos os processos de mudança exigem uma forte coalização de pessoas em torno das metas e dos objetivos e enfatiza que:

Atualmente, as empresas, para se adaptarem ao ambiente comercial exigente e dinâmico, têm de desenvolver novos produtos mais competitivos e lançá-los com mais rapidez no mercado. A inovação constitui um diferencial competitivo para elas, pois de outra forma são penalizadas com o possível fracasso de suas atividades. A necessidade de inovação gera um desenvolvimento social organizacional focalizado nas demandas de mercado e busca, em consequência, a produção e o consumo de novos produtos de forma exacerbada em que os critérios éticos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social quase não entram em jogo ou, se entram, não transformam o núcleo essencial da atividade da organização, que é a de criar riqueza compatível com o bem comum da sociedade. (Sertek, 2006, p. 44).

Diante disso é possível observar que a organização tem por finalidade e princípio ser um elo entre as pessoas da sociedade para que estas adquiram bens materiais e culturais, porém a organização tem um importante papel em promover a harmonia por meio dos princípios e valores éticos.

Segundo Tupinambá, (2012) as organizações nascem com a finalidade de facilitar que uma parcela enorme de pessoas da sociedade consiga adquirir os bens materiais e culturais que não teriam possibilidade de obter por ação puramente pessoal. Assim, se faz necessário solidificar nas organizações a sua função de promotoras da coesão social, por meio dos princípios e dos valores éticos. Nada mais razoável considerá-las como suporte de uma ação promotora e integradora dos fatores de desenvolvimento social eticamente responsáveis.

Morgan (1996) compara as organizações com sistemas vivos, ou seja, organismos, pois no ambiente em que atuam dependem da satisfação de muitas necessidades e no mundo são perceptíveis tipos diferentes de organizações e ambientes, pois eles têm de se adaptar de acordo com o que o referido cenário e necessidades pedem, e cita como exemplo as organizações burocráticas que funcionam melhor em ambientes estáveis.

Essa linha simples de questionamento ressalta o ponto crucial de muitos dos mais importantes desenvolvimentos dentro da teoria organizacional no decorrer dos últimos 50 anos. Na verdade, os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos organizacionais a abandonarem a ciência mecânica e a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de ideias para refletir sobre as organizações.

Dentro deste processo, a teoria da organização transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia são colocados em paralelo com aquelas entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social. Para essa linha de investigação, os teóricos da organização emitiram muitas ideias para o entendimento de como as organizações funcionam e que fatores influenciam o seu bem-estar (Morgan, 1996).

Ainda segundo Morgan (1996) as organizações são reconhecidas e vistas como sistemas abertos, e isto é de suma importância para todos os envolvidos, pois enfatiza as necessidades de um ambiente favorável para todos a fim de garantir várias formas de sobrevivência. É um ideal voltado para o “enfoque sistêmico” da organização, ou seja, uma visão ampla do todo, com suas necessidades e obrigações para com os envolvidos.

As organizações são organismos abertos ao ambiente em que se encontram e elas devem se relacionar apropriadamente com esse ambiente como questão de sobrevivência. O ambiente dentro do qual a organização existe recebeu pouca atenção dos teóricos da administração clássica, que atentaram somente ao planejamento interno e não à visão dos sistemas abertos, sugerindo assim que se deveria sempre efetuar o processo de organização tendo-se em mente o ambiente (Morgan, 1996).

Diante desse contexto conclui-se que a visão dos sistemas abertos evidencia a preocupação com as interações organizacionais da empresa e as partes interessadas em sua atividade. A estratégia de uma organização tem que perceber e dar feedbacks ao que ocorre no mundo que a rodeia. A empresa é um complexo sistema social, e, sob uma perspectiva sistêmica, ela pode ser melhor definida enunciando-se uma série de proposições gerais, em vez de tentar uma definição única.

A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos os seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-os em produtos e serviços e lhes retornando uma série de impactos, sob a forma de externalidades das suas ações nesses ambientes (Azevedo; Cruz, 2006).

Para Chiavenato (2005), o comportamento ético da organização não é só uma diretriz gerencial, mas resulta da aceitação e alinhamento dos comportamentos internos dos membros colaboradores que compactuam com os princípios e valores da organização. Assim, a organização incentiva e encoraja seus membros para o comportamento ético, servindo de exemplo para outras organizações, e aponta relação com o comportamento antiético, que se dá quando as pessoas desobedecem ao comportamento ético.

A ética é uma norma de conduta que postula valores considerados positivos e necessários para o bom comportamento. Quando socialmente se estabelece que o bem-estar social pressupõe o próprio bem-estar pessoal, as empresas passam a rever a ética por detrás dos seus processos gerenciais. Isso impacta a tomada de decisões sobre: o que produzir? / como produzir? / Para quem produzir?

Junto a isso, importa questionar sobre que imagem que se espera deixar socialmente ao resolver tais questões, pois elas afetam diretamente os vários grupos de parceiros, colaboradores, consumidores, dentre outros inseridos no dia a dia da administração da organização. Portanto, a ética nas organizações estimula as ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus parceiros e dirigentes. Germano (2003) corrobora com essa linha de pensamento, pois afirma que a ética assume um papel fundamental para a sobrevivência das empresas, visto que a empresa não é capaz de moldar os anseios e comportamentos e éticos do mercado em função dos seus interesses unilaterais.

Com isso, porém, não se pretende eleger uma ou mais éticas capazes de satisfazer um conjunto numeroso de tipos de sociedades, de empresas e de empregados, nesse sentido, seria um tanto precipitado preferir necessariamente o lucro ao humanismo, ou outro preceito. A discussão vai muito mais além e exige uma análise mais séria das empresas ao averiguar em que tipo de sociedade está se posicionando, com que tipo de funcionários se está lidando, que expectativas estão sendo alimentadas e gerenciadas (Germano, 2003).

Chiavenato (2005), chama atenção como os *stakeholders* compartilham a propriedade da sociedade. As empresas não são mais propriedade de uma pessoa, mas de todos os que se relacionam com ela e esta relação não se resume mais à dimensão econômica. Todos que investem algum recurso numa dada organização empresarial estão logicamente interessados no seu sucesso, sejam eles acionistas, fornecedores, consumidores e a própria comunidade que se beneficia direta e indiretamente com a atividade da empresa.

Em 1963 começou-se a falar de *stakeholder*, termo este que Chiavenato (2005) define como vários parceiros que contribuem para a organização, e que para alcançar sucesso as organizações precisam da contribuição desses parceiros, porém, nem todos têm atuação direta



e interna na organização, como por exemplo os acionistas, fornecedores e clientes. Atualmente, a organização tem que produzir lucro para o colaborador, fornecedor e todos os envolvidos com a empresa numa relação de reciprocidade que é uma troca de incentivos e contribuições.

Segundo a pesquisa de Edward Freeman, o surgimento do termo *stakeholder* ocorreu no Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI), onde a palavra *stakeholder* foi usada em um memorando interno, em 1963. Conforme Slinger (1999), esse memorando foi escrito por Marion Doscher, em discussões do Serviço de Planejamento de Longo Prazo do Instituto de Pesquisa *Stanford*, e tratava de ideias de julgamento criativo, raciocínio intuitivo e envolvimento com pessoas em todos os relacionamentos da empresa (Torres, 2013).

Há uma preocupação com a forma como a empresa projeta sua imagem para os *stakeholders*, o que por sua vez impacta materialmente nos seus resultados. Falar sobre a responsabilidade social da empresa exige, necessariamente, promover ações a favor da sua continuidade histórica e de melhorias da qualidade de vida em seu entorno social (Torres, 2013). Assim, para o desenvolvimento social é imprescindível a adaptação em relação as mudanças do ambiente, para planejar soluções para os mais diversos tipos de problemas (Sertek, 2006).

Para Oliveira (2013), como as práticas de responsabilidade social influenciam o valor econômico das empresas, uma atitude mais responsável socialmente leva ao fortalecimento da marca ao longo do tempo, proporcionando um crescimento sustentável, redução de apreciações de risco sobre a atividade da empresa e logicamente adição de valor. O valor da marca e sua associação com uma empresa socialmente responsável é importante e específica aquelas que desempenham um papel em setores de maior impacto. Marcas fortes facilitam sua atuação com governos e comunidades.

Apesar de importante, esse aspecto suscita, conforme Sertek (2006), a atenção para o termo “ética das aparências”. Se trata de uma “maquiagem” em torno das atividades organizacionais da empresa a fim de atingir projetar uma falsa impressão sobre suas práticas responsáveis, tendo em vista a obtenção de resultados imediatos. Torres (2013) discute que a ética e a qualidade nas organizações ainda são demasiadamente deixadas de lado pelo em nome da cultura empresarial concorrencial.

Contudo, se tem visto grandes transformações nos contextos econômico, político e social em que atuam as organizações. Essas mudanças influenciam o comportamento das empresas e da sociedade diante da questão de Responsabilidade Social. No contexto

econômico, ela surge, inclusive, como um diferencial competitivo entre as empresas e que pode aumentar seu potencial econômico (Oliveira, 2013).

A Responsabilidade Social Empresarial, do ponto de vista ético, é toda e qualquer ação praticada pela empresa que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, consiste na decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias das regiões onde a empresa está inserida, atentando para possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividades que exercem (Neves, 2004).

As partes interessadas na empresa, acionistas, fornecedores, empregados, clientes e administração, estão fortemente ligadas. Os interesses de cada uma são recíprocos, uma vez que cada um afeta o outro em termos de benefícios ou prejuízos, bem como direitos e deveres. Assim, cada parte afeta a existência e os resultados buscados pela outra. A visão focada em participantes vitais para a sobrevivência e sucesso da organização determina, que cada parte obtenha o que necessita da relação, caso contrário, não fornecerá o que a empresa dela depende (Oliveira, 2013).

Segundo o estudo, a reputação (interna e externa) é responsável por 11% do valor total de uma empresa e complementa que há uma valorização potencial, para as organizações que possuem relacionamentos fortes com os seus *stakeholders*. Oliveira (2013) ressalta que uma empresa com má reputação dificulta a contratação de talentos, já que os trabalhadores preferem ganhar menos dinheiro e trabalhar numa empresa de boa reputação.

A má reputação se mantém presente por alguns anos e alerta que ela é prejudicial para os talentos que compõem a organização, que mantém a conduta de ignorar o fato e voltar sua atenção para outros valores, e conclui que a consequência disso é que os trabalhadores acabam migrando para outras organizações de boa reputação, aceitando ganhar menor salário.

Em relação à abordagem da responsabilidade social por parte da organização, Chiavenato (2005) conceitua que as decisões organizacionais são tomadas com base não apenas nos ganhos econômicos projetados e na conformidade legal, mas também no critério do benefício social. No contexto dessa referida abordagem, a organização tem interesse na relação: recursos disponibilizados *versus* impactos ocasionados.

Alguns recursos organizacionais são usados para projetos de bem-estar social sem trazer dano econômico para a organização. Existe a preocupação em otimizar os lucros e o patrimônio líquido dos acionistas e com programas de ação social e envolvimento social. São organizações que desejam uma imagem de politicamente corretas com grande esforço na área de relações públicas. Em geral, são organizações que praticam uma adaptação reativa, pois agem para providenciar uma solução a problemas já existentes (Chiavenato, 2005).

Os níveis de sensibilização social provocam certos comportamentos nas organizações voltados para atividades e obras sociais. Em função desses níveis, cada organização define uma filosofia de responsabilidade social que produz categorias, que podem ser de simples reação às carências e necessidades da comunidade. Portanto, a verdade é que a responsabilidade social está deixando de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento de regras legais para avançar na direção da proteção ativa e da promoção humana, em função de um sistema definido e explicitado de valores éticos (Chiavenato 2005).

É possível observar que o dever da responsabilidade social passou a ser acompanhado a partir da década de 1970, onde a partir daí surgiu a necessidade de construir novas ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio organizacional. Porém, tal atribuição de dever gerou dúvidas sobre quais as obrigações sociais das empresas (Queiroz *et al.*, 2006).

## **2.2 Gestão e Responsabilidade Social**

A década de 1980 inicia revolucionando o paradigma organizacional corporativo com a perda do predomínio do modelo produtivo taylorista/fordista, abrindo espaço para as flexibilidades imprimidas pelos sistemas de controle cibernético e a incorporação de tecnologias da informação (TI). Essas transformações impactaram nas relações sociais estabelecidas entre as empresas e os mais diversos sujeitos, internos e externos, que passaram a desempenhar papéis decisórios nos mais variados níveis. Daí, ter se gestado dentro das empresas um processo de reconfiguração dos modelos gerenciais (Kaapor, 2011).

Ações corporativas mais focadas na dimensão social interna e externa das empresas começaram a ganhar espaço, configurando uma lógica de ação gerencial dialógica, envolvendo e permitindo aos atores sociais, num ambiente de comunicação dialógico e cooperativo, a tomada de decisão acerca dos desdobramentos sociais e ambientais da atividade-fim das empresas. Essa nova configuração da ação gerencial é radicalmente distinta da ação estratégica, na medida em que não é pautada para um fim pragmático, mas para uma ação responsável e orientada pela convergência de interesses entre empresas e sociedade (Tenório, 2002).

Para Marshall (1919 *apud* Amaral Filho, 2010), a cooperação é uma questão de vantagem para os homens, simplesmente pelo fato de compartilharem o sentimento de existência comum. Nesse sentido, as empresas e demais organizações, construções humanas,

pertencentes a um território de produção, são inevitavelmente levadas a se relacionarem de forma interdependente, a partir de alianças e da cooperação, inclusive de mercado, gerando assim economias externas, o que desconstrói o paradigma neoclássico da concorrência perfeita, além de comprometer a crença no preço como único elemento coordenador das interações empresariais.

A dimensão social da vida pode ser compreendida como uma estruturação de variadas redes de relacionamento interpessoal e organizacional, possibilitando uma leitura sistêmica da posição dos seus atores, grupos, conectividades, natureza e o propósito das interações, bem como da tendência de desenvolvimento organizacional. Diante da imprecisão que a noção de redes pode portar, resultante do modismo com que tem sido aplicada, particularmente no âmbito de abordagens sociológicas de cunho relacional, o termo tem sido aplicado de forma mais precisa com a finalidade de compreender a formação socioeconômica e política dos arranjos organizacionais flexíveis e diversificados (Abramovay, 2000).

As precondições para a colaboração organizacional são identificadas, na medida em que o comportamento das firmas em ambiente de concorrência imperfeita contraria a lógica tradicional da competição de mercado. A articulação de organizações de forma cooperativa, dá origem a arranjos produtivos locais centrados na colaboração e complementação entre atividades e funções de organizações diversas.

A gestão social é exercida por coletivos para coletivos, diferindo da gestão empresarial estratégica, por não focar no princípio da competitividade tão amplamente difundido no mundo corporativo. Ainda que guarde relação com a gestão pública, difere desta por não possuir natureza burocrática, engessada por regramentos e normatizações (Souza, 2020).

Sobre a gestão estratégica, Tenório (1998, p. 5) explica que a

Gestão estratégica é um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s). Por extensão, neste tipo de ação gerencial o sistema-empresa determina suas condições de funcionamento e o Estado se impõe sobre a sociedade. É uma combinação de competência técnica com atribuição hierárquica, o que produz a substância do comportamento tecnocrático. Por comportamento tecnocrático, entendemos toda ação social implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecno-burocrático, que se manifesta tanto no setor público quanto no privado, fenômeno comum às sociedades contemporâneas.

Em contraposição a esse paradigma, a ênfase no paradigma gerencial social é nas relações entre sujeitos autônomos, não individualistas, empenhados em construir antes, relações organizacionais tipicamente solidárias. É esse tipo de modelo gerencial que está por trás de arranjos da sociedade civil, com viés cooperativo, autogestionário e de governança

comunitária voltada para o monitoramento e avaliação de políticas públicas em colegiados (Souza, 2020).

As tendências recentes de gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção (Dowbor, 1999, p. 40).

Para Tânia Fischer (2002) a gestão social se volta para o desenvolvimento social, como um pré-paradigma que pode ser definido como o que é orientado para e pelo social (enquanto finalidade e processo), orientada pelos princípios da ética, da solidariedade e da interorganização.

Conforme Dowbor (2001), a área social não dispõe de paradigmas adequados, oscilando entre a burocracia estatal e privatizações prejudiciais para os serviços sociais, cuja natureza difere e exige respostas específicas. O autor ainda enfatiza, que como paradigma, a gestão social ainda está em processo de definição e com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.

Segundo Tenório (1998) a gestão social é um processo gerencial dialógico, no qual o agente tomador de decisão compartilha o processo de tomada de decisão com os participantes da ação, seja ela compreendida num sistema social público, privado ou de organizações não-governamentais. A dimensão social da gestão a qualifica, portanto, como espaço privilegiado de relações sociais horizontais e livres de coações.

Tenório, (2008, p. 147-148) destaca que enquanto campo de conhecimento a gestão social

[...] tem sido objeto de estudo e prática muito mais associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, do combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão e possibilidade de uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo. No PEGS, entretanto, o conceito de gestão social é entendido como o processo gerencial dialógico onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

Pinho e Santos (2015, p. 276) tecem a seguinte crítica à adjetivação social atrelada à gestão:

Isso posto, entendemos que a construção teórica da Gestão Social acaba tendo um caráter prescritivo, um dever ser, com forte carga utópica, um desejo do que deve ser ou deveria ser a sociedade brasileira (o que é, por si só, muito legítimo). Cabe

ponderar ainda que as experiências identificadas, longe de transpirar características deliberativas, referem-se a programas e projetos circunscritos na esfera local (ainda que tenham caráter e dimensão regional ou nacional), que não manipulam variáveis estruturais e, assim, estão longe de abalar a ordem capitalista, bem como a estrutura patrimonialista existente.

Não se pretende, contudo, alcançar uma síntese conceitual, pois existem variados modos de conceituação e definição do referido campo de estudo. Do ponto de vista conceitual, o que se pretende é reforçar a importância de os gestores, para além do tipo de organização, atuarem orientados por uma perspectiva centrada ações voltadas antes para a sociedade e não exclusivamente para o mercado (Tenório, 2010).

No contexto corporativo esta área de interesse emerge desafiando a associação da gestão apenas à ganhos de produtividade, otimização de desempenho, hierarquias, estratégia e controle (Jonas, 2016). Assim, no campo privado, a gestão social incorporar a responsabilidade social e a preocupação com a qualidade de vida no trabalho.

Assimilação dessa nova perspectiva de gestão pela cultura corporativa privada tem se dado com grande ceticismo. Entretanto, cresce a noção de que o desempenho empresarial não pode mais ser apreciado unicamente, a partir de indicadores econômico-financeiros, assim como estes últimos, estão na verdade, em função do desempenho dos indicadores sociais (Délano, 1980).

É preciso se considerar a necessidade de distinção entre duas perspectivas acerca da gestão social, para então considerá-la como paradigma gerencial no campo privado. A gestão social pode ser tomada como fim e como processo. A primeira consideração se pauta na proposta de viabilização do atendimento às demandas sociais, aproximando-a da gestão pública e do processo de empoderamento local da sociedade civil.

Enquanto processo se constitui numa modalidade de gestão organizacional, focada na responsabilidade social, que redefine a proposta de instrumental típica da gestão privada, associando as lógicas: socioambiental, sociopolítica e sociocultural à lógica socioeconômica (França Filho, 2008).

[Gestão social] corresponde então ao modo de gestão próprio às organizações atuando num circuito que não é originariamente aquele do mercado e do Estado, muito embora estas organizações entretendam, em grande parte dos casos, relações com instituições privadas e públicas, através de variadas formas de parcerias para consecução de projetos. Este é o espaço próprio da chamada sociedade civil, portanto uma esfera pública de ação que não é estatal (França Filho, 2008, p. 32).

A Gestão Social como um processo é abordada como modelo de gestão focado na dimensão social e na promoção da integração e potencialização do capital social

proporcionado pela coletividade, podendo ser um modelo gerencial aplicável para tomada de decisões de produção (Boullosa; Schommer, 2008).

Portanto, está alinhada ao conceito de cidadania deliberativa e à ideia de um processo decisório configurado por múltiplos atores articulados horizontalmente, orientando-se por princípios, como: inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum (Tenório, 2006).

Indutivamente, a partir de práticas pontuais e cooperações entre organizações públicas e privadas em torno da corresponsabilização e coprodução do bem público, vão-se criando fundamentos epistemológicos para a concepção de gestão social. Com *managing* de práticas em projetos e programas sociais, novos formatos organizacionais (redes, consórcios intermunicipais, fóruns, arranjos produtivos locais, incubadoras de empreendimentos solidários etc.) e outros processos mobilizadores da sociedade, o arcabouço teórico-metodológico da gestão social vem-se estruturando (Siqueira; Araújo, 2018, p. 25).

No âmbito da responsabilidade social empresarial, a gestão social pode ser compreendida como modelo de gestão do processo deliberativo-participativo de tomada de decisão, com o fito de atender às necessidades de uma localidade, território específico, bem como para definir a produção de bens ou prestação de serviços, compreendendo organizações do terceiro setor, públicas e privadas (Tenório, 2005).

Como instrumento de gestão é preciso se pensar em termos de um modelo baseado na ação comunicativa, dialógica, centrada no entendimento, na solidariedade, que visa e prima pela concordância e inclusão coletiva (Tenório, 2007). Isso sugere a aproximação entre a Gestão Social e a Responsabilidade Social Empresarial, que se dá na medida em que esta última integra a primeira como princípio da cultura organizacional da empresa construída com seus colaboradores e clientes.

Contudo, alguns obstáculos se colocam à difusão no âmbito interno corporativo: a) a hegemonia de uma cultura organizacional que situa a empresa como empreendimento estritamente econômico-financeiro e não com fins sociais; b) balanço social, enquanto instrumento para a autopromoção das organizações, que serve à promoção empresarial e omissão de efeitos negativos sobre o pessoal (Gonçalves, 1980).

Atualmente a gestão social no campo da iniciativa privada indica que o alinhamento das atividades econômicas da empresa com o compromisso de geração de bem-estar socioeconômico e socioambiental, a partir das atividades internas e externas da empresa é almejado para superar o paradigma gerencial que distanciou a dimensão produtiva da dimensão social.

Para Tenório (1998) na base da sua análise das categorias Estado-sociedade, capital-trabalho, gestão estratégica e gestão social, bem como democracia deliberativa, está a teoria da racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas, destacando o “agir comunicativo” enquanto pilar que dá significado à gestão social, pois o diálogo institucionalizado amplia a intersubjetividade e compartilha a autoridade decisória, significando um processo de evolução social.

Habermas fundamenta a reabilitação da esfera social, com base na ideia de orientações dialógicas das ações sociais e, dessa forma, isso não poderia ser feito de modo coercitivo ou meramente instrumental, mas por um comportamento interativo, compreensivo e democrático na órbita de um consenso comunicativo, que deveria ser construído dentro das relações sociais em função das racionalidades das ações. De forma reducionista, pode-se dizer que isso é o início da racionalidade comunicativa, ou pelo menos um caminho que a precede (Tenório, 2006, p. 1149).

A empresa se coloca agora como ator que compõe o elo entre sociedade, mercado e Estado, visando viabilizar a qualidade de vida e o desenvolvimento local. A organização empresarial socialmente responsável agora considera em suas decisões os impactos sobre a comunidade onde suas atividades se inserem. Está se falando de uma gestão entre organizações empresariais e diferentes atores: governamentais, não-governamentais e do setor privado.

Configuram-se processos de desenvolvimento societário e transformações nos padrões de desenvolvimento, bem como mudanças societárias que promovam emancipação e novos modos de relacionamento intersetorial voltados para o enfrentamento das questões sociais contemporâneas (Siqueira; Araújo, 2018, p. 43).

A dimensão da transformação no padrão de desenvolvimento social se dá na construção interorganizacional da sociedade. Não se pensa numa gestão centrada no público ou privado, ou ainda no que se passou a denominar terceiro setor, mas numa gestão que valoriza o papel de todas as organizações e a pactuação entre agentes.

Os loci e agentes que viabilizam a gestão social apontam para organizações públicas e privadas, além de alguns autores centrarem nas políticas públicas e na participação ativa dos cidadãos. Valorizam-se as organizações que atuam em redes (interorganizações), as relações intersetoriais e o local. Esses campos introduzem a perspectiva da necessária pactuação entre as dimensões e agentes sociais, políticos e econômicos (Siqueira; Araújo, 2018, p. 45).

Contudo, se a gestão social vem se inserindo no campo da gestão empresarial, a instrumentalização que o paradigma da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não garante que tal modelo gerencial seja eficaz ou mesmo que esteja sendo implementado. A



problemática em torno da implementação é o risco de que se coloque em risco o desempenho econômico-financeiro das empresas. Esse modelo gerencial e os indicadores de RSE a ele associados são tidos ainda corporativamente como dispendiosos e meros “cosméticos” sem grandes efeitos para a realidade social da empresa.

Aposta-se ainda que a empresa alcançando os almejados resultados é capaz por si só de garantir o bem-estar público externalizando os benefícios derivados dos mecanismos de mercado. Contudo, a gestão social vem propor a ideia de que “para além do Estado, a gestão das demandas e necessidade da sociedade pode se dar via sociedade (França Filho, 2008, p. 30)”, mediante as mais variadas formas de auto-organização e as empresas são uma delas.

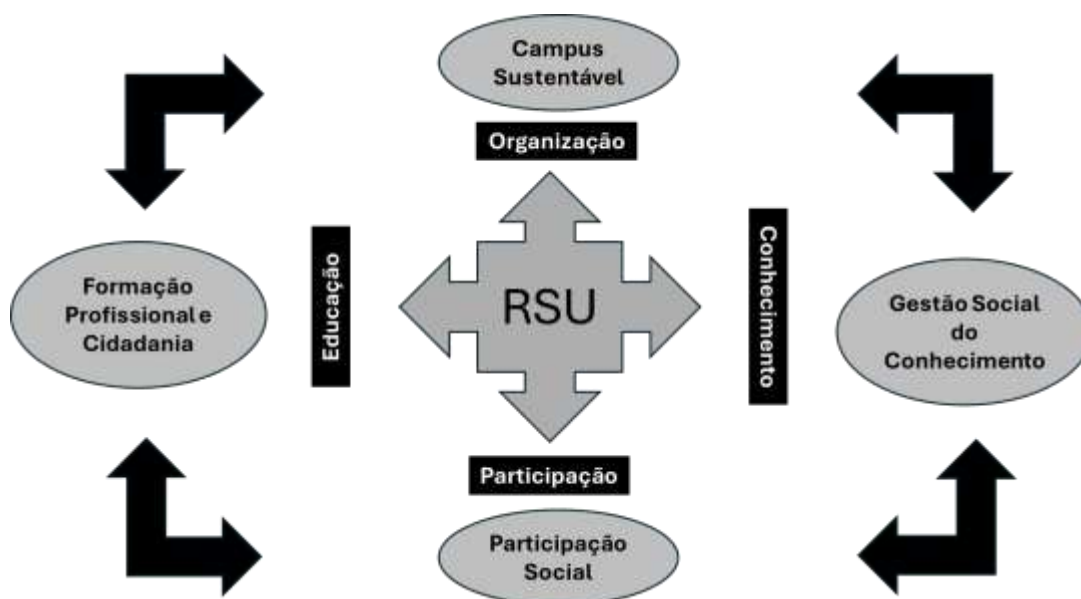
### **2.3 A prática da RSE em Instituições de Ensino Superior**

As Instituições de Ensino Superior (IES) possuem em sua essência a responsabilidade social como elemento constituinte, seja no que se refere à formação de futuros profissionais, intelectuais e cientistas, seja no que se refere ao direcionamento dos conhecimentos já produzidos pelas academias com fito de promover o bem-estar da sociedade.

Conforme Vallaey, De La Cruz e Sasia (2009) o caminho mais prático para definir a Responsabilidade Social Universitária (RSU) é considerar os impactos, através de tais práticas, que a IES gera em seu entorno, os quais podem ser agrupados em quatro categorias: organizacional (gestão), educacional (ensino), cognitivo/epistemológico (pesquisa) e social (extensão). Ainda segundo os autores, é comum a qualquer instituição gerar impactos laborais, ambientais e sociais, contudo impactos relacionados ao conhecimento e aprendizagem, são típicos e mais limitados às IES.

Eidt e Calgado, (2021), consideram que ao se determinar os tipos de impactos gerados pelas práticas RSU a IES tem a chance de repensar e promover iniciativas positivas, que considerem mais envolvimento dos atores universitários e dos demais atores do campo social, em quatro eixos de RSU, a saber: i) Campus Responsável; ii) Formação profissional e cidadã; iii) Gestão social do conhecimento; e iv) Participação social, os quais permitem o autodiagnóstico da RSU.

**Figura 2 – Eixos de Responsabilidade Social Universitária**



Fonte: Adaptado de Vallaeys, De La Cruz e Sasía (2009).

O papel social das IES tem se tornado cada vez mais evidente, na medida em que tais instituições se limitam cada vez menos à simples formação e se dedicam cada vez mais ao relacionamento com os atores locais, bem como à produção de soluções práticas voltadas às demandas das comunidades, nas quais estão territorialmente inseridas.

Para tanto, essas instituições começam a estruturar a sua gestão como qualquer outra organização corporativa e assumir uma postura diferente diante das novas demandas sociais.

As IES necessitam cada vez mais de estruturas de gestão profissionais, semelhantes às organizações de tipo corporativo. Um mercado altamente competitivo exige que as IES desenvolvam competências e habilidades que antes não eram exigidas. Especificamente, refere-se à gestão de recursos e à gestão das relações com os estudantes, ou em questões de branding universitário (Michael, 2004). A missão de qualquer IES foi ampliada para além do âmbito do ensino e da pesquisa. Hoje em dia, inclui o serviço à comunidade onde a IES está inserida, a parceria com as comunidades envolvidas e outros intervenientes (Kvasničková Stanislavská; et al., 2014, p. 96).

O que se configura é uma nova acepção de IES cidadãs, que visam colaborar localmente, através de ações de reconstrução social, econômica e ambiental, inovando em soluções viáveis para atender aos problemas práticos das comunidades, particularmente das localidades com menores condições socioeconômicas. As IES se consolidam assim, nesse contexto, como vetores de desenvolvimento socioeconômico ao reforçarem os vínculos entre a sociedade, poder público e setor privado.

Para Silva, Osinski e Pacheco (2020), a Responsabilidade Social Corporativa tem levado à uma reorientação da estrutura das IES, ao promover a revisão do modelo baseado nas Universidades europeias e norte-americanas, centrado na mercantilização do ensino.

São vários os grupos de interesse de uma universidade e demais IES. Os *stakeholders* afetados pelas políticas, objetivos, decisões e ações de uma IES e que formas expectativas com relação à conduta socialmente responsável desse tipo de organização, dada a função social que lhe é atribuída, são: docentes, discentes, colaboradores técnico-administrativos, setor público, egressos, organizações civis que se relacionam com a IES, setor privado, IES concorrentes, comunidades locais, fornecedores e negócios que dependem indiretamente das atividades da IES (Vallaey; De La Cruz; Sasia, 2009).

O setor privado de educação superior vem revelando grande potencial nesse sentido, mobilizando mais de 6 milhões de estudantes, estando as IES do setor privado representadas pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), cujo objetivo é colaborar para elevar o potencial de transformação econômico-financeiro, social e político de mais de 5.300 unidades educacionais, entre mantenedoras e mantidas (ABMES, 2020).

Atualmente a Responsabilidade Social Universitária (RSU) integra a dimensões de avaliação institucional do Ministério da Educação (MEC). A institucionalização da RSU se dá, a partir da Resolução CNE/CES nº 7/2018, que estabelece as diretrizes para a Extensão na Educação Superior e direciona 10% da carga horária total de cada curso do ensino superior à realização de projetos de extensão.

Essa inovação expressa que a RSU não é um aspecto estritamente ético, mas advém do entendimento sobre as demandas da sociedade materializado, que não admite mais um ensino superior destinado à formação tão somente de profissionais para o mercado de trabalho. A proposta é de envolvimento dos acadêmicos num processo de formação cidadã e de compromisso com o bem-estar social, a partir da realização de atividades de atendimento às demandas sociais em diversas áreas, como: esportivas, de conscientização ambiental, consultoria jurídica, orientação profissional, assistência à saúde, serviços de estética, atividades culturais, oficinas pedagógicas, de informática, entre tantas outras (ABMES, 2020).

## **2.4 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A seguir será apresentada a base teórica para o desenvolvimento da metodologia para avaliação da percepção dos colaboradores sobre as práticas de Responsabilidade Social Universitária de uma Instituição de Ensino Superior Privada.

A pesquisa inicia com o levantamento de referências bibliográfica, que proporcionaram o alicerce teórico necessário para a o delineamento da metodologia. Foram consultados indexadores de trabalhos publicados em âmbito nacional e internacional, que possuísem semelhanças com o trabalho proposto aqui proposto e o tema em estudo.

Inicialmente foram definidos descritores para a realização das buscas, sendo eles: responsabilidade social corporativa, responsabilidade social universitária e percepção de práticas, que traduzidas para o inglês foram aplicadas da seguinte forma: *Corporate Social Responsibility*, *University Social Responsibility* e *Perception of practices*.

O Portal de Periódicos da CAPES serviu como critério para a seleção das principais bases de periódicos. Foram aplicados e combinados os descritores – em português e inglês – da seguinte forma: (*Corporate Social Responsibility*) AND (*Perception of practices*), bem como (*University Social Responsibility*) AND (*Perception of practices*) numa busca realizada por assunto e tipo de assunto, o que permitiu o levantamento quantitativo de artigos por indexador de periódico, conforme a tabela 1 abaixo apresentada.

**Tabela 1** – Quantitativo de artigos encontrados

<b>Descritores / Base indexadora</b>	<b>DOAJ</b>	<b>Latindex</b>	<b>Scopus</b>	<b>Springer Link</b>	<b>Web of Science</b>	<b>Total</b>
"Corporate Social Responsibility" AND "Perception practices"	26	5	6	5	9	51
"University Social Responsibility" AND "Perception practices"	8	2	1	3	0	14
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>65</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Assim, se procedeu a uma triagem final das publicações para constituição do portfólio, tendo em vista evitar duplicidades e ainda a verificação dos mais adequados para o esboço do modelo de avaliação da percepção dos colaboradores sobre práticas de responsabilidade social, resultando em 46 artigos que se mostraram pertinentes ao tema de pesquisa.

Dessa forma, a triagem se deu com base nos títulos, segundo os seguintes critérios:

### **I. Critérios de inclusão:**

- a) apresentar resultados que tratem sobre a percepção da RS por *stakeholders*;

- b) corresponder à trabalhos completos publicados em periódicos de relevância e indexados.

## II. Critérios de exclusão:

- a) artigos duplicados;  
 b) outros tipos de trabalho;  
 c) estudos que não contemplaram a temática;

A Revisão Bibliográfica Sistemática de artigos científicos permitiu o delineamento das dimensões e princípios de Responsabilidade Social, a partir das fontes bibliográficas no que se refere à construção do modelo de avaliação da percepção sobre práticas de Responsabilidade Social. Ainda foram considerados de forma associada, também livros, teses e dissertações e outros materiais sobre a temática, considerados pertinentes ao tema.

Para fins de uma descrição sobre os artigos analisados, foram identificados o ano de publicação e os periódicos, os quais apresentaram mais publicações relevantes para a proposta de pesquisa. Assim, o gráfico 1 abaixo apresentado, mostra a relação entre anos e a quantidade de artigos selecionados para composição do portfólio final.

**Gráfico 1** – Relação entre ano e quantidade de artigos publicados



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Conforme o Gráfico 1, os anos em que ocorreram maiores números de publicação na área temática específica, foram: 2011 e 2020, contando 9 publicações respectivamente cada um. É preciso se observar, que a publicação de artigos sobre responsabilidade civil corporativa é consideravelmente grande, mas quando se parte para levantamentos sobre

modelos de apreciação da percepção das práticas de RSC por parte dos *stakeholders*, o quantitativo ainda se mostra modesto. O que prevalece são estudos teóricos, caráter exploratório nesse nicho de pesquisa.

Contudo, mesmo que o tema Responsabilidade Social tenha sido tratado há algumas décadas, o interesse de pesquisa e avaliação acerca dessas práticas e das tentativas de modelagem, que permitam a sua apreciação vem se demonstrando considerável na atualidade.

Na sequência, é apresentado no quadro 2, a relação de periódicos e o quantitativo de artigos publicados. Como mostrado no quadro, o periódico com maior número de publicações encontradas, conforme os critérios da pesquisa, foi o “Sustainability (Switzerland)” com nove artigos, seguido pelo Journal of Business Ethics como quatro artigos publicados. No total foram registrados 44 periódicos com artigos publicados sobre o tema, dentre periódicos nacionais e internacionais, o que expressa grande distribuição de artigos sobre o tema deste trabalho.

Quadro 1 - Periódicos encontrados no portfólio final

<b>Periódicos</b>	<b>Artigos Encontrados</b>
Advances in Health Sciences Education	1
American Journal of Public Health	1
Cad. EBAPE (FGV)	1
Ciências Sociais em Perspectiva	1
Current Psychology	1
DRd – Desenvolvimento Regional em debate	1
E & G Economia e Gestão	1
Educação, Sociedade & Culturas	1
Employee Responsibilities and Rights Journal	1
Entrepreneurship and Sustainability Issues	1
Gestão & Regionalidade	1
Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia	1
International Journal Financial Studies	1
International Journal of Hospitality Management	1
International Journal of the Commons	1
Journal of Business Ethics	4
Journal of Business Research	3
Journal of Management and Governance	2
Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science	1
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	1
Perspectivas Online	1
Psico (Porto Alegre)	1
Psicologia Argumento	1
Public Relations Review	1
Research, Society and Development	1
Revista Bibliomar	1
Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas	1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2
Revista Crítica de Ciências Sociais	1
Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2
Revista de Administração de Empresas (RAE)	3
Revista de Contabilidade e Organizações	1
Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA	3
Revista Desenvolvimento Socioeconômico em debate	1
Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)	1
Revista Gestão e Planejamento	1
Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE	2
Sociedade, Contabilidade e Gestão	1
South American Development Society Journal	1
Spanish Journal of Marketing	1
Sustainability	9
Tendências Pedagógicas	1
The International Journal of Higher Education Research	1
The Journal Quality & Quantity	1
<b>Total de Artigos</b>	<b>65</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo se destina a apresentar a metodologia de apreciação da percepção dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior sobre as práticas de Responsabilidade Social Universitárias. Para isso, o capítulo foi dividido em caracterização da pesquisa, base teórica para o desenvolvimento da metodologia, metodologia utilizada para a pesquisa e, na sequência, é apresentada a proposta da metodologia para avaliação do nível de percepção das práticas de Responsabilidade Social Universitária pelos colaboradores.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se inicia com um levantamento bibliográfico que resgata conceitos e teorias no campo temático da Responsabilidade Social Empresarial e Universitária. Do ponto de vista lógico-formal, o método adotado para condução da pesquisa é o dedutivo, pois seu caráter racionalista parte de enunciados gerais para se inferir sobre casos particulares acerca de dado fenômeno. Para Fachin (2017) o método dedutivo constrói o conhecimento a partir de uma dimensão geral para se tratar do particular, partindo de uma regra geral para um caso concreto. Assim, se parte da premissa de que as práticas de Responsabilidade Social percebidas pelos colaboradores de uma organização poderão ensejar novas práticas de responsabilidade e maior engajamento desses *stakeholders*.

Quanto à sua natureza em relação ao seu objetivo, classifica-se como uma pesquisa exploratória e explicativa, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema das práticas de Responsabilidade Social Universitária, ao mesmo tempo em que pretende verificar como se dá a percepção dessas práticas por parte dos colaboradores da organização e como isso pode se reverter em resultados para uma Instituição de Ensino Superior privada.

Para Gil (2022, p. 42) a pesquisa exploratória

[...] tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: 1) levantamento bibliográfico; 2) entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Selltiz et al., 1967, p. 63). Em virtude dessa flexibilidade, torna-se difícil, na maioria dos casos, “rotular” os estudos exploratórios, mas é possível identificar pesquisas bibliográficas, estudos de caso e mesmo levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios.



Já as pesquisas explicativas “são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas. Por isso mesmo, constitui o tipo mais complexo e delicado de pesquisa, já que o risco de cometer erros se eleva consideravelmente” (Gil, 2022, p. 42).

O seu caráter é aplicado e sua abordagem é tanto qualitativa, como quantitativa, pois será realizado um estudo sobre a Responsabilidade Social e a percepção dos colaboradores da organização de ensino privada acerca das práticas de Responsabilidade Social Universitária (RSU), a partir de uma proposta de modelo de apreciação da percepção dos colaboradores de uma IES privada, que permita avaliar o quanto a organização é identificada pelos seus colaboradores com as práticas de responsabilidade social.

De acordo com Gil (2022) a vertente qualitativa de uma pesquisa visa conhecer a essência do fenômeno em análise e compreender a experiência, a partir da perspectiva de um grupo de pessoas e dos processos integrativos que lhes são concernentes. Já a vertente quantitativa tem como característica a apresentação de análises e resultados numéricos. No entanto, é possível e conveniente a realização de pesquisas de métodos mistos, combinando as duas vertentes com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento e a corroboração dos resultados.

A modalidade de pesquisa qualitativa adotada é o estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, permitindo amplo e detalhado conhecimento sobre o objeto de estudo, no caso desta pesquisa a Responsabilidade Social Universitária praticada por Instituições de Ensino Superior do setor privado.

Os estudos de caso podem se referir a um indivíduo, uma organização, um evento, um programa, uma comunidade ou até mesmo a uma cultura. Podem se referir também a vários indivíduos, várias organizações etc. Assim, Yin (2014) trata de estudos de caso único e estudos de múltiplos casos. Porém, ressalta que não se pode confundir casos múltiplos com múltiplas unidades de análise. Por exemplo, em um estudo sobre uma universidade, podem ser estudadas as faculdades que a compõem, mas estas constituem unidades de análise, e não casos (Gil, 2022, p. 50).

Embora existam estudos de caso de caráter quantitativos, em regra, estudos de caso são qualitativos, empiristas e investigam o objeto de pesquisa dentro de seu contexto. Para Fachin (2017) o estudo de caso é importante para detectar novas relações sobre o fenômeno em análise e podem ser conduzidos mediante aplicação de formulário ou entrevista e excepcionalmente de questionário como instrumento de pesquisa.

Sua principal função é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e que estão correlacionados com múltiplas variáveis. Os dados coletados devem ser

tratados e apresentados sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de uma análise descritiva/explicativa que os caracterizam.

A unidade de análise do estudo de caso é um *campus* de um Centro Universitário localizado na cidade de Itapipoca no estado do Ceará, a partir do qual se discutiu qualitativamente as categorias analíticas, que caracterizam as práticas de RSU com base nos dados coletados, mediante a aplicação de levantamento de campo como modalidade de pesquisa quantitativa. As pesquisas do tipo levantamento se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Em seguida, mediante análise quantitativa, obtém-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (Gil, 2022).

As técnicas de pesquisa para a coleta dos dados empregadas consistem em: levantamento bibliográfico e documental, bem como aplicação de questionário. Para o exame documental se utilizou dados publicados pela empresa nos *websites* e nos documentos institucionais. Foi utilizado o método *survey*, realizado junto aos colaboradores da IES, mediante aplicação de questionário (Apêndice A) com perguntas do tipo: estimação e avaliação, em Escala *Likert*, modelo adaptado de (Luz, 2020).

**Quadro 2** – Quantidade de colaboradores por setor da IES no *Campus* de Itapipoca – CE.

Setor	Quantitativo
Administrativo	1
Apoio ao discente	1
Atendimento Psicológico	2
Biblioteca	5
Clínica Escola	3
CPA/DRA	1
Direção Geral	1
Docentes	75
Tesouraria	6
Laboratórios	8
Marketing	5
T.I.	4
Processo Seletivo	5
Secretaria	14
Segurança	12
SPA	1
Transporte	2
Zeladoria e Manutenção	24
<b>Total</b>	<b>170</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Dada a população corresponder ao efetivo da Unidade de Análise, a amostragem se deu por conveniência e de modo aleatório. Nos levantamentos, os conceitos são apresentados como variáveis, são atributos que estão sujeitos à variação quantitativa ou qualitativa. Algumas variáveis são mais facilmente identificadas e mensuradas, mas existem aquelas variáveis que não são passíveis de observação imediata e muito menos de mensuração (Gil, 2022).

É o caso, por exemplo, de atributos como o “nível de percepção sobre RSU”. Não é possível observar uma organização e determinar prontamente em que medida os seus colaboradores realmente a reconhecem como uma empresa responsável socialmente. Para Gil (2022), nesses casos, torna-se necessário operacionalizar as variáveis, tornando-as passíveis de tratamento empírico e de mensuração.

Faz-se necessário observar sobre um aspecto delicado dessa proposta de avaliação, que diz respeito à condição dos colaboradores que porventura não se interessem ou não se encontrem em condições de poder responder ao questionário de levantamento de maneira condizente com a realidade da IES. Não há como garantir sobre a subjetividade dos respondentes, mas considerar a existência dessa margem de imprecisão nas respostas conduz a um questionamento de ordem metodológica do tipo: deve-se excluir da pesquisa de forma discriminatória a parcela de respondentes que se considera inábil ou incapaz de responder ao levantamento?

Nesse sentido, optou-se por não estabelecer recortes dessa natureza, visto que realizar o levantamento somente com aqueles, que se supõe respondentes capazes de atender aos questionamentos do levantamento poderia levar à superestimação dos indicadores.

Assim, a operacionalização dos indicadores foi alinhada aos conceitos teóricos aplicados no referencial da pesquisa, possibilitando a apreciação acerca da posição da organização no campo das práticas, que a caracterizam ou não, como responsável socialmente, a partir da percepção dos colaboradores da organização acerca dessas práticas.

**Quadro 3** – Caracterização da Pesquisa

<b>Caracterização da Pesquisa</b>	
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória e Explicativa
Quanto à abordagem do problema	Métodos mistos (Quali-Quantitativa)
Quanto ao método	Estudo de caso
Quanto à técnica	Levantamento de campo ( <i>Survey</i> )

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

### 3.2 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para apresentar o modelo proposto foi necessário, por motivos didáticos, dividir a seção em duas partes: uma destinada à base teórica, na qual foram identificados os princípios e diretrizes da responsabilidade social e uma segunda parte destinada à parte de caráter quantitativo destinada à identificação do modelo de apreciação da percepção das práticas de responsabilidade social universitária pelos colaboradores.

#### 3.2.1 Princípios e Diretrizes da Responsabilidade Social Corporativa

Com a leitura dos 65 artigos selecionados para o portfólio final, se buscou elementos para o relacionamento dos princípios mais destacados pelos autores como os mais característicos e comuns às práticas de RSC e RSU. Para tanto, realizou a pesquisa e análise da caracterização dada à Responsabilidade Social Corporativa e da Responsabilidade Social Universitária nos artigos científicos levantados.

Guedes *et al.* (2009) afirmam, que a representação social da responsabilidade social corporativa pode ser categorizada a partir de práticas relacionadas às seguintes ações:

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| a. Ações sociais em geral;         | i. Ações cidadãs cotidianas;     |
| b. Ações ambientais;               | j. Ações para clientes;          |
| c. Ações focadas nos funcionários; | k. Responsabilidade na produção; |
| d. Qualidade de vida e saúde;      | l. Ações assistencialistas;      |
| e. Ética organizacional;           | m. Ações culturais;              |
| f. Responsabilidade pelo entorno;  | n. Substituição ao Estado;       |
| g. Viabilidade comercial;          | o. Desenvolvimento sustentável.  |
| h. Aspectos legais impostos;       |                                  |

Baseado nas percepções dos *stakeholders* acerca das práticas de Responsabilidade Social Corporativa – RSC, Macêdo *et al.* (2011) elenca princípios, como: Legitimidade; Responsabilidade pública; Arbitrariedade dos executivos; Percepção do ambiente; Stakeholders; Administração de questões Políticas; Efeitos nos stakeholders internos: proprietários, executivos e colaboradores; Efeitos nos stakeholders externos: Clientes/Consumidores, Meio ambiente; Fornecedores; Efeitos institucionais externos.

Para o âmbito corporativo de um modo geral, Welzel, Haupt e Martins (2015), esquematiza em quatro dimensões, são elas: I) Melhoria das condições socioeconômicas; II) Meio ambiente e processo produtivo; III) Inclusão de *stakeholders* externos e melhoria da qualidade de vida da comunidade local; IV) Condições trabalhistas.

Na tentativa de esboçar os princípios da RSC, Ferreira e Griebeler (2022) considera como características essenciais da RSC, os seguintes aspectos: Voluntariedade, Internalização e gerenciamento das externalidades, Orientação voltada para múltiplos interessados, Equilíbrio entre o interesse econômico e social, Práticas e valores e Ir além da filantropia; e como características gerais: Adaptabilidade, transparência, criação de valor, transversalidade, integração âmbito interno/externo e envolvimento dos trabalhadores.

Para López-Fernández e Romero-Fernández (2018), um aspecto em destaque é a relação entre o comprometimento dos funcionários e a percepção desses funcionários sobre as práticas de RSC da organização. Assim, os autores afirmam, que a gestão socialmente responsável de recursos humanos está relacionada à percepção do funcionário, a partir dos seguintes eixos: Flexibilidade no local de trabalho, política de gestão igualitária, Práticas colaborativas, Treinamento do capital humano, Equilíbrio na relação Trabalho-Família e Saúde Ocupacional.

Luz (2020), formula um modelo proposto de percepção da maturidade das práticas de RSC, com seis diretrizes a serem consideradas: Direitos Humanos, Práticas trabalhistas, Sociedade, Práticas Leais de Operação, Meio Ambiente e Questões relativas ao consumidor. Já a norma ISO 26000 de Diretrizes em Responsabilidade Social, os princípios dessas práticas podem ser sintetizados, conforme o quadro abaixo:

#### Quadro 4 – Princípios da Responsabilidade Social

<b>Accountability</b>	Ato de responsabilizar-se pelas conseqüências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los.
<b>Transparência</b>	Fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las.
<b>Comportamento ético</b>	Agir de modo aceito como correto pela sociedade - com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza - e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento.
<b>Respeito pelos interesses das partes interessadas (Stakeholders)</b>	Ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham um interesse nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados.
<b>Respeito pelo Estado de Direito</b>	O ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está operando.
<b>Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento</b>	Adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal.
<b>Direito aos humanos</b>	Reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente econômico, social e natural que requerem.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Para Silva, Osinski e Pacheco (2020) a RSU pode ser caracterizada, a partir das ações universitárias, que de forma integralizada, caracterizam suas contribuições para a sociedade, em quatro eixos: a) Educação, na formação profissional e cidadania, b) Organização no Campus Responsável, c) Cognição e Pesquisa, na gestão social do conhecimento; d) Participação/Extensão, com a promoção de práticas e ações para a sociedade. Eidt e Calgado (2021) especificam quatro eixos de que enquadram as ações de RSU, a saber: I) Campus Responsável; II) Formação profissional e cidadã; III) Gestão social do conhecimento; e IV) Participação social.

Considerando a adaptação do modelo proposto por Luz (2020) e com base nas caracterizações dos estudos levantados sobre RSC e RSU, após traçar um paralelo entre os modelos principiológicos verificados nas publicações, pode se considerar um modelo de apreciação das práticas de RSU por parte dos colaboradores, a partir das seguintes dimensões, conforme a Figura 3:

**Figura 3** – Dimensões da Responsabilidade Social Universitária

Fonte: Adaptado de Luz (2022).

As práticas relativas a essas dimensões estão esquematizadas no quadro 4, que mostra a síntese da revisão de literatura que foi sistematizada.

**Quadro 5** – Dimensões e perspectivas de Responsabilidade Social Universitária.

<b>Práticas organizacionais humanas</b>	<b>Práticas Trabalhistas</b>	<b>Extensão acadêmica</b>	<b>Atuação setorial externa</b>	<b>Campus Sustentável</b>	<b>Relacionamento com o discente</b>
Diligência Prévia Preconceito e Discriminação Liberdade de Associação Resolução de Queixas Trabalho infantil ou Análogo ao escravo Políticas de Segurança Povos tradicionais	Emprego e Relações de Trabalho Saúde e ocupacional Treinamento e qualificação profissional Diversidade e Igualdade de Oportunidades Equilíbrio na relação Trabalho-Família	Melhoria da qualidade de vida local Gestão social do conhecimento Integração âmbito interno/externo	Combate à corrupção Concorrência Leal Respeito ao Direito de propriedade	Redução da poluição Uso Sustentável de Recursos Efeito Estufa Preservação da biodiversidade	Marketing Leal Segurança do discente Suporte ao discente Privacidade do discente Cobrança e prestação justa dos serviços

Fonte: Adaptado de Luz (2022).

Delineadas as dimensões e as perspectivas, foram elaborados os indicadores necessários para aplicação do instrumento de pesquisa, conforme apresentado no Apêndice A. A partir desse instrumento, se estruturou o modelo de avaliação sobre como as práticas de Responsabilidade Social Universitária são percebidas pelos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior privada.



**Quadro 6** – Diretrizes e Perspectivas de Responsabilidade Social.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D1 – Práticas organizacionais humana	A conscientização de que organizações e governo são agentes responsáveis pela promoção do reconhecimento e respeito aos Direitos Humanos, é um fato social. Tais direitos não se resumem à dimensão legal em si, mas à maneira como a organização age interna e externamente. Desta forma indica até que ponto os direitos humanos são elementos estratégicos para atividade econômica.	Diligência Prévia ( <i>Due Diligence</i> )	Processo abrangente e proativo de identificar os impactos socioambientais e socioeconômicos negativos reais e potenciais relacionados à atividade-fim de uma organização, visando evitar ou mitigar estes impactos.
		Preconceito e Discriminação	Práticas antidiscriminação de colaboradores ou contra qualquer outro stakeholder (interno/externo). Políticas para evitar a discriminação, bem como ações corretivas para caso ocorra qualquer tipo de discriminação, é uma expectativa básica de conduta socialmente responsável.
		Liberdade de Associação	Respeito à plena liberdade de associação para fins lícitos. O direito de associação está ligado à liberdade de expressão e ao Estado Democrático de Direito.
		Resolução de Queixas	Espera-se que a IES tenha uma forma de gestão/ouvidoria das queixas recebidas referentes a direitos humanos, visando sua resolução.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D1 – Práticas organizacionais humana	A conscientização de que organizações e governo são agentes responsáveis pela promoção do reconhecimento e respeito aos Direitos Humanos, é um fato social. Tais direitos não se resumem à dimensão legal em si, mas à maneira como a organização age interna e externamente. Desta forma indica até que ponto os direitos humanos são elementos estratégicos para atividade econômica.	Trabalho infantil ou Análogo ao escravo	A IES implementa políticas de combate a qualquer tipo de trabalho infantil ou análogo ao escravo em suas dependências ou na comunidade local, a partir da sua relação com outros atores.
		Políticas de Segurança	É a conduta do pessoal de segurança em relação a terceiros e o risco de uso de força excessiva e outras violações aos direitos humanos. A referência pessoal de segurança é feita tanto para profissionais contratados quanto para colaboradores da organização. A IES promove treinamento para evitar o uso excessivo e abusivo de violência.
		Povos tradicionais	A IES previne impactos da organização sobre a vida de povos tradicionais, caso existam nas imediações dos seus empreendimentos. Sua gestão evita violações aos direitos destes povos. A organização, inclusive, promove ações afirmativas de reconhecimento aos povos tradicionais.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D2 – Práticas trabalhistas	O emprego desenvolve papel de grande importância para o desenvolvimento humano. Fornece informações sobre os impactos de uma organização no que se refere às relações organização e colaboradores.	Emprego e Relações de Trabalho	Cumprimento legal dos períodos de descanso, férias, práticas disciplinares e de demissão, licença maternidade e paternidade, horas extras, benefícios. Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamento, documentos etc.). Oportunidade de participar de comitês de decisão. Qualidade dos procedimentos administrativos.
		Saúde ocupacional	Existência de programas que visem a qualidade de vida no trabalho é diferencial competitivo da organização. A QVT pode se reverter em benefício para a organização, especialmente nas suas relações com os colaboradores e na qualidade de seus serviços.
		Treinamento e qualificação profissional	Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional. Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D2 – Práticas trabalhistas	O emprego desenvolve papel de grande importância para o desenvolvimento humano. Fornece informações sobre os impactos de uma organização no que se refere às relações entre organização e colaborador.	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	A organização se empenha em manter em um quadro de funcionários diverso e plural. Todos possuem as mesmas oportunidades de ascensão profissional, independente de gênero, faixa etária e outros indicadores de diversidade.
		Equilíbrio na relação Trabalho-Família	A organização permite o equilíbrio na relação trabalho-Família não inviabilizando a capacidade dos seus colaboradores de lidar com seus compromissos individuais/familiares.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D3 – Extensão acadêmica	É necessária uma gestão de impactos da organização na comunidade, a fim de auxiliar o desenvolvimento da mesma e apoiar soluções de problemas sociais.	Gestão social do conhecimento	Práticas voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.
		Melhoria da qualidade de vida local	A organização deve ter uma gestão e desenvolvimento de projetos que auxiliem no desenvolvimento da sociedade, e que haja o seu envolvimento no conhecimento dos impactos que as atividades exercidas pela organização geram.
		Integração âmbito interno/externo	Práticas de aproximação e identificação das demandas da sociedade local. Desenvolvimento de projetos de extensão voltados para as necessidades específicas da localidade onde se situa a organização. Articulação com setor público e privado local.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D4 – Atuação setorial externa	Em uma sociedade com cada vez mais problemas de conduta que resultam em desastres sociais, a ética e transparência nas ações da organização se torna fundamental para garantir ações socialmente responsáveis. Compreende práticas anticorrupção; envolvimento político responsável; concorrência leal; promoção da responsabilidade social na cadeia de valor e respeito aos direitos de propriedade.	Combate à corrupção	A IES apresenta formas de gestão que tragam ações de combate à corrupção por parte dos seus colaboradores, discentes e parceiros e pauta seus convênios públicos e privados com base na ponderação do risco de corrupção à organização.
		Concorrência Leal	Conduta ética da organização com outras organizações e as partes interessadas.
		Respeito ao Direito de propriedade	Cuidados com propriedades físicas e intelectuais, que podem ser impactadas com os serviços prestados pela organização e com comunidades com propriedades de interesse da IES, respeitando leis, procurando minimizar e evitar impactos nocivos ao meio ambiente e comunidades de forma justa e transparente.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D5 – Campus Sustentável	A sociedade enfrenta diversos desafios ambientais decorrentes de atividades das organizações e do aumento do consumo. A IES deve ter ações que auxiliem a reduzir e evitar impactos ambientais, reduzindo a sua pegada ecológica e dando contrapartidas à sociedade em termos de desenvolvimento sustentável.	Redução da poluição	Práticas de avaliação e redução de todo tipo de poluição associada à atividade-fim da IES. Práticas de descarte, reutilização, reciclagem, entre outras.
		Uso Sustentável de Recursos	Práticas aproveitamento mais eficiente e racional dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades do campus da IES.
		Efeito Estufa	Práticas de minimização de emissões de gases efeito estufa. Tecnologias e práticas de neutralização de carbono aplicadas às atividades da IES.
		Preservação da biodiversidade	Práticas de arborização do campus e de redução do impacto sobre a biodiversidade local.

Diretrizes	Descrição	Perspectivas	Descrição
D6 – Relação Discente	A relação entre a IES e os discentes tende a ser cada vez mais transparente. A IES deve ter como foco promover qualidade no atendimento dos discentes e proporcionar uma educação profissional cidadã durante todo o período de formação. Devendo buscar meios para a melhoria da confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade dos serviços acadêmicos prestados.	Marketing Leal	Práticas de informação transparentes, divulgadas de forma a alcançar todos os públicos e sob diversos formatos de mídia acessível com informações claras para todos o público.
		Segurança do discente	Práticas de conscientização e de combate à toda forma de violência no campus. Infraestrutura que proporcione saúde e segurança. Estabelecimento de serviços e o cumprimento de normas de saúde e segurança dos discentes.
		Suporte ao discente	Serviços de atendimento psicológico, psicopedagógico, ouvidoria, acessibilidade e assistência estudantil.
		Privacidade do discente	Práticas de proteção da privacidade e dados dos discentes. Adoção de sistemas seguros de gestão das informações pessoais.
		Cobrança e prestação justa dos serviços	Equilíbrio entre a precificação do serviço de ensino superior e a devida prestação. Garantia de qualidade e práticas de melhoria constante do serviço.

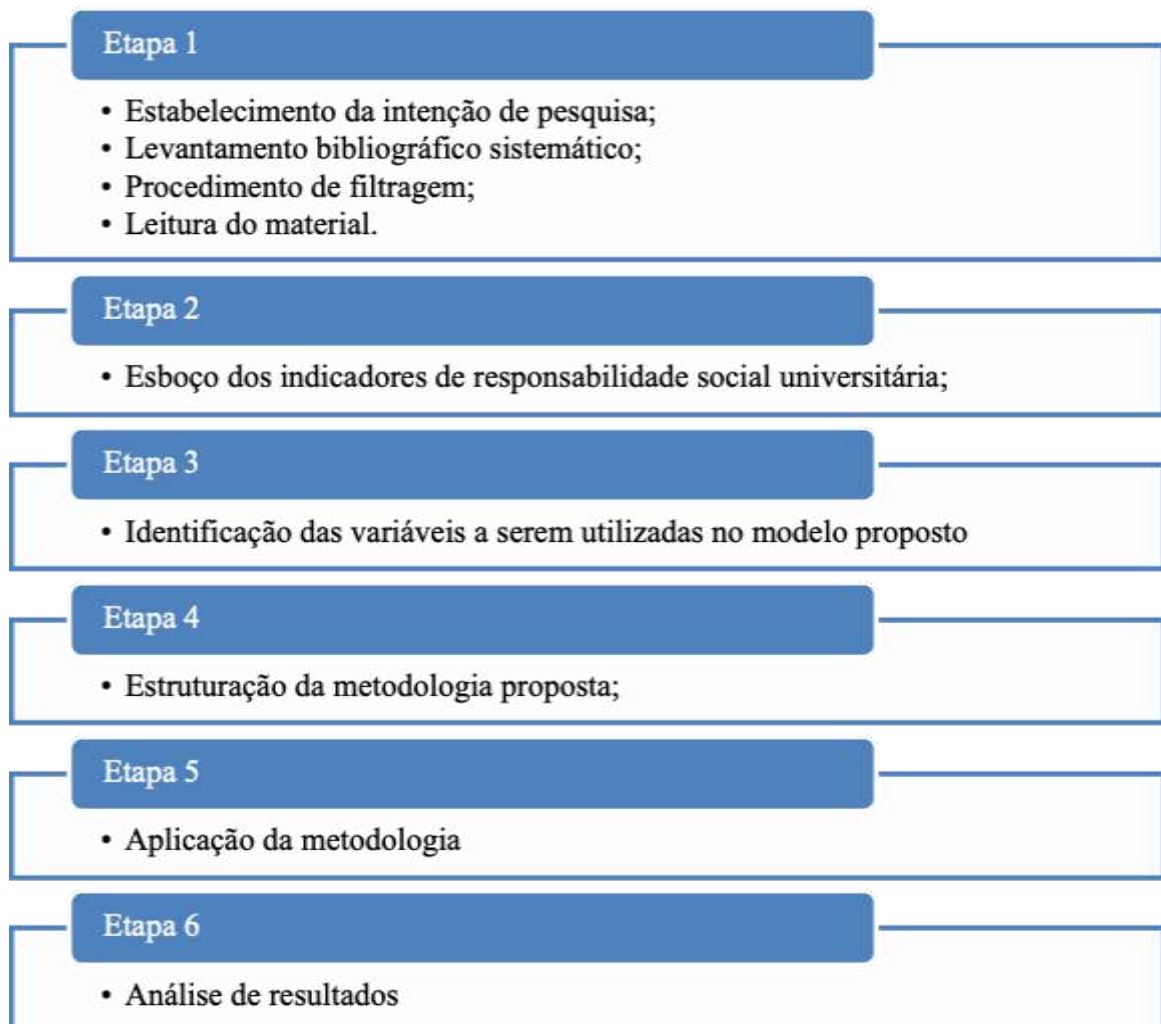
Fonte: Adaptação do autor, com base na norma ISO 26000, nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e no trabalho de Luz (2020).



Foi definida a utilização de questionário como instrumento de pesquisa, no qual os respondentes irão expressar sua percepção sobre as práticas de responsabilidade social da IES numa escala com 5 pontos. A escala escolhida foi o modelo de Escalas de Likert, pois a verificação se dará através de indicadores.

A Escala Likert é de fácil manuseio e aplicação, se demonstrando muito intuitiva para os respondentes emitirem graus de percepção sobre as afirmações realizadas. Para Costa (2011), a consistência psicométrica nas métricas, que utilizam a Escala Likert contribui positivamente para uma grande aplicação nos mais diversos tipos de pesquisa. A figura 3 apresenta um fluxograma das etapas realizadas para estruturação do modelo proposto.

**Figura 4** - Estruturação do Modelo Proposto



Fonte: Adaptado de Luz (2022).

### 3.3 ETAPAS DA CONCEPÇÃO DO MODELO

Nessa subseção são apresentadas as etapas do modelo de apreciação da percepção sobre as práticas de responsabilidade social universitária de uma Instituição de Ensino Superior – IES privada.

#### 3.3.1 Etapa 1: Estruturação

Após a fase inicial de delineamento das diretrizes e perspectivas de Responsabilidade Social a serem utilizadas, passou à elaboração dos indicadores de apreciação, sendo eles unidades mais específicas de análise e verificação. As perspectivas derivam um ou mais indicadores, que traduzem as ações práticas de responsabilidade social da IES.

No total foram definidos 68 indicadores, que trazem ações específicas para cada item abordado no modelo. No quadro 6 em sequência, os indicadores são apresentados de forma resumida em relação às diretrizes e perspectivas correspondentes.

A partir dos indicadores definidos, foi estruturado um questionário, o qual consta no apêndice A deste trabalho. O instrumento foi concebido para ser aplicado junto aos colaboradores da IES, no qual os respondentes avaliam cada indicador em uma escala de 0 a 4. A seguinte escala foi estabelecida:

- 0: A empresa ainda não tem ações voltadas para este tópico.
- 1: A empresa planeja ações e reconhece a importância deste tópico.
- 2: A empresa possui ações planejadas sobre este tópico e já tem prevê o início das ações.
- 3: A empresa já trabalha com ações voltadas para este tópico.
- 4: A empresa possui projetos de melhoria para as ações referentes a este tópico.

**Quadro 7 – Síntese de Indicadores de Responsabilidade Social**

<b>D1 – Práticas organizacionais humana</b>	Diligência Prévia	I.1 - A IES possui política de prevenção de impactos socioeconômicos e socioambientais da sua atividade-fim.
		I.2 - A IES possui política de vinculação à órgãos e a empresas que não lhes tragam riscos institucionais.
		I.3 - A IES estabelece convênios com órgãos e empresas socialmente responsáveis.
	Preconceito e Discriminação	I.4 - A IES desenvolve encontros organizacionais de formação sobre direitos humanos para os seus colaboradores.
		I.5 - Apoiar programas de acesso à educação, infraestrutura ou serviços sociais para grupos que não tem acesso a eles.
		I.6 - Apresenta política de ação diante de casos de discriminação.
	Liberdade de Associação	I.7 - Respeita o direito dos seus colaboradores, docentes, discentes e terceirizados à associação.
	Resolução de Queixas	I.8 - Possui órgão de ouvidoria voltado ao atendimento resolução de possíveis violações dos direitos humanos.
	Trabalho infantil ou Análogo ao escravo	I.9 - A IES combate em suas atividades o emprego de trabalho infantil-juvenil.
		I.10 - Exige dos seus fornecedores e parceiros declaração de não emprego de trabalho infantil-juvenil.
		I.11 - Demanda dos seus colaboradores horas-extras de trabalho de forma planejada e acordada.
		I.12 - Cumprir com a devida devolução da carteira de trabalho e outros documentos após os registros de seus colaboradores contratados.
	Políticas de Segurança	I.13 - Possui política de preservação da segurança e saúde do trabalho.
	Povos tradicionais	I.14 - Apresenta programas de inclusão e/ou valorização dos povos tradicionais locais em sua atividade-fim.
		I.15 - Respeita os direitos de comunidades tradicionais em relação as suas terras e cultura, cumprindo com seus deveres legais quando necessária alguma negociação.

<b>D2 - Práticas Trabalhistas</b>	Emprego e Relações de Trabalho	I.16 - Todos os colaboradores da IES são legalmente reconhecidos e contratados.
		I.17 - Certifica-se que seus fornecedores e parceiros estabeleçam relações trabalhistas legais.
		I.18 - Avalia a rotatividade da mão de obra e estabelece políticas em relação a rotatividade na IES.
		I.19 - Oferece benefícios para seus colaboradores, como: seguro de vida, plano de saúde, licença maternidade/paternidade, previdência privada, transporte, vale-refeição, entre outros.
		I.20 - Apresenta uma política com prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais.
		I.21 - Proporciona condições decentes de trabalho no que diz respeito a salários, jornada de trabalho, descanso semanal, férias, e capacidade de conciliar o trabalho com responsabilidades familiares.
		I.22 - Contratação de funcionários em diferentes faixas etárias, incluindo menores de 30 anos e maiores de 50 anos.
	Saúde ocupacional	I.23 - Apresenta uma política de saúde e segurança ocupacional para os trabalhadores.
		I.24 - Oferece treinamentos de saúde e segurança para os trabalhadores.
		I.25 - Tem um comitê formal para avaliar, discutir e promover ações de saúde e segurança, composto por diretores e empregados.
		I.26 - Segue as normas nacionais regulamentadoras de saúde e segurança e, quando necessário as internacionais.
	Treinamento e qualificação profissional	I.27 - Proporciona aos seus colaboradores treinamentos internos, de desenvolvimento de competências e de assistência para transição de carreira.
		I.28 - A IES oferece apoio financeiro a cursos de treinamentos ou educação externos.
I.29 - Funcionários recebem regularmente avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira.		
Diversidade e Igualdade de Oportunidades	I.30 - Existe um equilíbrio entre o número de funcionários de diferentes gêneros e idades em cargos de governança na IES, com equidade salarial.	
	I.31 - Existe um equilíbrio entre o número de funcionários de diferentes gêneros e idades em cargos funcionais na IES, com equidade salarial.	
Equilíbrio na relação Trabalho-Família	I.32 - A IES não aciona por qualquer meio de contato, seus colaboradores durante seus horários fora do trabalho.	

<b>D3 - Extensão Acadêmica</b>	Melhoria da qualidade de vida local	I.33 - Apresenta estudos preventivos de impactos negativos sobre as comunidades.
		I.34 - A IES tem projetos de engajamento na comunidade a fim de auxiliar no desenvolvimento e suporte da mesma.
		I.35 - Considera o impacto socioeconômico de sua entrada ou saída sobre o desenvolvimento sustentável da comunidade local.
	Gestão social do conhecimento	I.36 - A IES auxilia/participa do desenvolvimento de novas ideias e tecnologias para o desenvolvimento local de problemas socioambientais na comunidade.
	Integração âmbito interno/externo	I.37 - Estabelece práticas de identificação das demandas sociais locais do setor público e privado local.

<b>D4 - Atuação setorial externa</b>	Combate à corrupção	I.38 - Desenvolve seus colaboradores em treinamentos voltados para conduta ética e práticas anticorrupção.
		I.39 - Remunera seus colaboradores de forma adequada e correspondente a serviços legítimos.
		I.40 - A IES proíbe atividades que envolvam falsidade ideológica, informação enganosa ou ameaça.
		I.41 - Desenvolve seus colaboradores em treinamentos sobre comportamento socialmente responsável e conflitos de interesse dentro da organização.
		I.42 - A IES é transparente com relação às suas políticas organizacionais, atividades sociais e políticas.
	Concorrência Leal	I.43 - Conduz suas atividades de forma coerente com as leis de concorrência.
		I.44 - Promove a conscientização dos funcionários quanto ao respeito à concorrência leal.
	Respeito ao Direito de propriedade	I.45 - Considera as expectativas da sociedade, os direitos humanos e as necessidades básicas do indivíduo ao exercer e proteger seus direitos de propriedade intelectual e física.
I.46 - Não se envolve em atividades que violem o direito de propriedade, inclusive mau uso de uma posição dominante, falsificação e pirataria.		

<b>D5 - Campus Sustentável</b>	Redução da poluição	I.47 - Identifica as fontes de poluição e resíduos relativos as suas atividades, mede, registra, acompanha e apresenta planos de ações para minimizar e/ou eliminar suas fontes de poluição e resíduos.
		I.48 - Implementa medidas para reduzir e minimizar progressivamente a poluição direta e indireta sob seu controle ou dentro de sua esfera de influência.
		I.49 - Implementa programa de prevenção e preparação para acidentes químicos e possui plano de emergência para acidentes e incidentes dentro e fora das instalações da empresa.
	Uso Sustentável de Recursos	I.50 - Implementa medidas de eficiência no uso de recursos para reduzir seu uso de energia, água e outros recursos, considerando indicadores de melhores práticas e outros padrões de referência.
		I.51 - Complementa ou substitui recursos não renováveis, sempre que possível, por fontes alternativas sustentáveis, renováveis e de baixo impacto.
	Efeito Estufa	I.52 - Controla e implementa medidas para redução da emissão de gases de efeito estufa (GEE) relacionados à atividade fim da IES, identificando suas fontes, medindo, registrando, relatando.
		I.53 - A empresa busca tornar-se “neutra em carbono”, implementando medidas para compensar emissões de GEE, apoiando programas para redução de emissões, captura e armazenamento de carbono, e sequestro de carbono.
	Preservação da Biodiversidade	I.54 - Identifica possíveis impactos negativos na biodiversidade e nos serviços dos ecossistemas e toma medidas para eliminar ou minimizar esses impactos.
		I.55 - Estabelece e implementa estratégia integrada para a administração de solo, água e ecossistemas que promova sua conservação e uso sustentável.
		I.56 - Toma medidas para preservar quaisquer espécies e habitats sob risco ou ameaçados de extinção que possam ser afetados pela atividade-fim da IES.
		I.57 - Incorpora a proteção de habitats naturais, áreas úmidas ou alagadas, florestas, corredores ecológicos, áreas de proteção e terras agrícolas no desenvolvimento de edificações e construções.

<b>D6 - Relacionamento com o Discente</b>	Marketing Leal	I.58 - Compartilha informações relevantes, de completa, precisa e compreensível, permitindo o fácil acesso e comparações para uma escolha fundamentada dos discentes.
		I.59 - Controla texto, áudio ou imagens que perpetuem estereótipos relacionados a gênero, religião, raça, deficiências ou relacionamentos pessoais, não havendo nenhum tipo de discriminação.
	Segurança do discente	I.60 - Avalia a adequação de leis, regulamentos, normas e outras especificações de saúde e segurança para contemplar todos os aspectos de saúde e segurança para o consumidor.
		I.61 - Fornece instruções aos discentes sobre os riscos e o uso apropriado dos serviços acadêmicos.
	Suporte ao discente	I.62 - Implementa medidas para evitar reclamações, oferecendo aos discentes (presenciais ou EAD), a opção de desistir dos serviços oferecidos dentro de um determinado prazo ou para obter outras soluções apropriadas.
		I.63 - Oferece sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes, avaliando as reclamações, tendo em vista melhorar suas práticas.
	Privacidade do discente	I.64 - Coleta dados pessoais e informações que sejam essenciais para o fornecimento dos serviços acadêmicos prestados com o consentimento expresso e voluntário do consumidor.
		I.65 - Divulga, disponibiliza ou utiliza de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os relacionados à atividade-fim, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do discente.
		I.66 - Garante a proteção dos dados pessoais por meio de medidas adequadas de segurança.
	Cobrança e prestação justa dos serviços	I.67 - Opera de forma clara e transparente, oferecendo informações sobre os preços e taxas relativos à prestação dos serviços acadêmicos/universitários.
		I.68 - Fornece a mesma qualidade e nível de serviço, sem discriminação, para todos os grupos de consumidores.

Fonte: Adaptado de Luz (2022).

### 3.3.2 Etapa 2: Estratégia de avaliação

Em vista de auxiliar as organizações em seus processos de tomada de decisão, se faz necessário o monitoramento de aspectos de responsabilidade social, sendo os indicadores um instrumento fundamental na gestão. A presente tem por finalidade expor os resultados destes indicadores e a avaliação das perspectivas e diretrizes.

A pretensão é, após apreciação dos indicadores, definir o desempenho para as organizações com relação às práticas de responsabilidade social, a partir da percepção dos colaboradores da IES em análise. A avaliação consiste em, após o preenchimento do questionário proposto, a empresa recebe um grau de maturidade por indicador, permitindo um diagnóstico quali-quantitativo. Abaixo, são apresentados os níveis de maturidade propostos neste trabalho.

**Quadro 8** – Níveis de percepção

<b>Nível de maturidade</b>	<b>Definição</b>
Nível 1: Crítico	Os colaboradores não possuem qualquer percepção sobre as práticas de responsabilidade social da IES e não visualizam projetos desse tipo para o futuro.
Nível 2: Alerta	Os colaboradores reconhecem a importância dessas práticas, porém ainda não percebem ações consideráveis da IES nesse sentido.
Nível 3: Aceitável	Os colaboradores reconhecem o planejamento pela IES de práticas de responsabilidade social, mas ainda sem a implantação.
Nível 4: Comprometido	Os colaboradores percebem o engajamento da IES em ações de responsabilidade social efetivamente implantadas e a preocupação com os seus resultados.
Nível 5: Ideal	Os colaboradores reconhecem o empenho da IES em melhorias das práticas de responsabilidade social já existentes.

Fonte: Adaptado de Luz (2022).

Os cinco níveis propostos de percepção dos colaboradores sobre as práticas de RSU foram pensados de maneira a permitir a avaliação do primeiro ao quinto nível, sobre a



existência ou não de tais práticas, bem como sobre a visibilidade que esta possui dentro da organização.

O maior nível proposto permite considerar que a organização, além de ter ações voltadas para a responsabilidade social já implantadas, elas são evidentes e levam ao envolvimento dos colaboradores para com a sua melhoria contínua. Portanto, os níveis apresentados consideram a percepção dos colaboradores sobre o passo a passo, que a IES dá no sentido da consecução de uma conduta sustentável e socialmente responsável.

Considerando que o ideal é obter apenas um valor final por perspectiva e por diretriz, e um valor global de nível de percepção dos colaboradores, se sugere calcular a diferença da avaliação dos indicadores propostos em relação à quantidade máxima de pontos possíveis de se obter na avaliação.

Desta forma, pode-se mensurar quanto o indicador avaliado no momento se aproxima da condição ideal para uma cultura socialmente responsável na empresa. A equação genérica que apresenta o grau de maturidade de uma perspectiva e diretriz é expressa como:

$$m_x = \frac{v_x}{i_x}$$

(equação 1)

Onde:

$m_x$  = grau de percepção sobre a perspectiva e diretriz  $x$ ;

$v_x$  =  $\sum$  valores obtidos no questionário para o elemento  $x$ ;

$i_x$  =  $\sum$  itens avaliados para o elemento  $x$ ;

Os resultados obtidos podem variar de 0 a 4, sendo **0** o nível inferior de percepção e **4** o nível superior de percepção pelos colaboradores, a partir da avaliação das perspectivas e diretrizes. O quadro 9 relaciona os valores obtidos das diretrizes e perspectivas acerca das práticas de RSU e o nível de percepção no qual a organização se enquadra.

**Quadro 9** – Valores de definição dos níveis de maturidade

<b>Valor encontrado</b>	<b>Nível de percepção</b>
> 1	Crítico
1 > 2	Alerta
2 > 3	Aceitável
3 > 4	Comprometido
4	Ideal

Fonte: adaptado de Luz (2022).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

A metodologia proposta foi aplicada no *campus* do Centro Universitário, como já mencionado, uma Instituição de Ensino Superior – IES do setor privado cearense, consolidada há 22 anos como uma das referências de Ensino Superior e Pesquisa, estabelecida nas regiões Sobral-Ibiapaba e Litoral Oeste do estado do Ceará, possui mais de 30 mil alunos matriculados em todos os estados do Brasil e no exterior, onde atua através do Polo Mundo de educação a distância (Uninta, 2023).

No *Campus de Itapipoca* a IES conta com um quadro de 170 colaboradores efetivos (Tabela 1) e institucionalmente alguns aspectos relacionados à Responsabilidade Social, são avaliados semestralmente pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, que realiza consulta através de questionário aplicado junto ao corpo discente, docente e demais colaboradores.

Contudo, a avaliação da CPA não é centrada na avaliação das ações socialmente responsáveis, mas em uma multiplicidade de outros aspectos consultados. Aproveitou-se o momento da consulta realizada pela CPA ao final do semestre de 2023.2 para a aplicação do questionário sobre apreciação das práticas de RSU.

É importante ressaltar que a intencionalidade da pesquisa é propor um instrumento de gestão da RSU, que permita a partir da apreciação dos colaboradores sobre as dimensões e perspectivas relacionadas às práticas RSU, gerar estratégias de melhoramento dessas práticas, visando institucionalmente o fortalecimento da sua imagem interna e externa, bem como produzir um maior engajamento por parte dos colaboradores, grupo-alvo de estudo e stakeholders da atividade-fim da IES.

### 4.1 ETAPA 1: APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para aplicação do questionário, a direção acadêmica da IES, juntamente com o setor de recursos humanos e a CPA, decidiram por disponibilizar o questionário de modo virtual para a apreciação das perspectivas relacionadas à RSU, a serem melhor trabalhadas estrategicamente pela empresa.

Antes de aplicar o questionário junto aos colaboradores da IES, foi esclarecido sobre a finalidade do estudo e importância da participação, tendo em vista o melhoramento das práticas de RSU no *Campus Itapipoca* junto à comunidade acadêmica e sociedade local. É importante destacar que se optou pela não realização de amostragem, haja vista que uma

primeira avaliação desejável pela presente pesquisa é o conhecimento, a atenção e a importância conferidas ao tema pelos colaboradores do *campus* Itapipoca.

Assim, **dos 170 colaboradores, foram obtidas apenas 34 respostas ao questionário**, o que indica baixa adesão à temática da RSU no *campus* Itapipoca por parte colaboradores da IES. Isso sugere ainda, desconhecimento sobre as práticas internas e externas de RSU do *campus* Itapipoca, bem como a necessidade de maior formação interna e de maior visibilidade para esse stakeholder estratégico acerca do práticas de RSU.

## 4.2 ETAPA 2: AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Estudos indicam que a prática da responsabilidade social é mais que uma estratégia externa para agregação de valor à atividade-fim da organização, ela favorece a configuração de um ambiente interno de trabalho saudável e realizador das potencialidades profissionais dos colaboradores de um modo geral. As práticas de responsabilidade social ampliam a capacidade da organização de manter profissionais hábeis e criativos, essenciais ao sucesso da organização (Ramos; Silva; Prudência, 2011).

Para Azim (2019, p. 209):

Os funcionários são um dos mais importantes *stakeholders* de qualquer organização. Uma vez que eles podem ser afetados por e também afetar suas atividades organizacionais, os funcionários desempenham um papel importante no sucesso ou no fracasso de sua organização. É como os funcionários estão propensos a ser afetados pelos programas de RSC e a reagir de maneiras diferentes no trabalho.

Nesta etapa são apresentados e analisados os resultados das respostas aos indicadores, que contam no questionário apresentado no Apêndice A deste trabalho. Os dados são apresentados em tabelas e gráficos do tipo radar.

O gráfico radar foi escolhido por ser mais adequado quando se trata da apresentação da dados referentes à avaliação de competências. Eles são mais convenientes quando se pretende representar dados multivariáveis e permitem a visualização das variáveis com valores semelhantes ou sobrepostas. Esse tipo de gráfico permite comparações rápidas de diferentes variáveis e facilitam a compreensão de alterações, dada a alteração de parâmetros diferentes. Assim, foi possível comparar as diferentes dimensões e perspectivas das práticas de RSU para um estudo de caso e ainda com base nas informações representadas, é possível se sugerir a tomada de decisões de forma setorial.

#### 4.2.1 Desempenho por Perspectivas

Nesta seção serão apresentados os resultados dos indicadores para cada uma das perspectivas englobadas dentro das diretrizes. Os valores médios de cada indicador representam a tendência central das somas dos escores conferidos para cada indicador dividido por  $n = 34$  respondentes.

A média dos indicadores é representada como:

$$\bar{I}_n = \frac{\sum E_{I_n}}{n}$$

Onde:

$\bar{I}_n$

: Média dos escores obtidos para os respectivos indicadores;

$\sum E_{I_n}$

: Somatório dos escores obtidos para cada indicador;

$\sum n$

: Somatório dos respondentes do questionário.

Para a diretriz Práticas Organizacionais Humanas, os resultados encontrados são apresentados a seguir:

**Quadro 10** - Respostas sobre as práticas organizacionais

D1 – Práticas organizacionais humanas	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P1 – Diligência Prévia	I.1	2,47
		I.2	2,74
		I.3	3,03
	P2 – Preconceito e Discriminação	I.4	2,18
		I.5	2,91
		I.6	2,82
	P3 – Liberdade de Associação	I.7	3,18
	P4 – Resolução de Queixas	I.8	2,82
	P5 – Trabalho infantil ou Análogo ao escravo	I.9	3,09
		I.10	2,74
		I.11	3
		I.12	3,56
	P6 – Políticas de Segurança	I.13	2,88
	P7 – Povos tradicionais	I.14	2,82
I.15		3,12	

Fonte: Ferro (2023).

O resultado de cada perspectiva de direitos humanos é apresentado a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_1} = \frac{8,24}{3} = 2,75$$

$$m_{p_5} = \frac{12,39}{4} = 3,10$$

$$m_{p_2} = \frac{7,91}{3} = 2,64$$

$$m_{p_6} = \frac{2,88}{1} = 2,88$$

$$m_{p_3} = \frac{3,18}{1} = 3,18$$

$$m_{p_7} = \frac{5,94}{3} = 2,97$$

$$m_{p_4} = \frac{2,82}{1} = 2,82$$

**Gráfico 2** – Práticas organizacionais humanas



Fonte: Ferro (2023).

O Gráfico 2 demonstra que no âmbito da diretriz 1, a IES é apreciada como uma organização aceitável em termos da humanização das suas práticas organizacionais em todas as perspectivas consultadas. Não foi observado nenhum ponto de melhoria em níveis de alerta ou crítico da RSU.

Segundo Ferreira, Moriola e Valadares (2019), as organizações que são reconhecidas qualitativamente como locais adequados para se trabalhar, apresentam preocupações, políticas

internas e práticas de RSC, que contribuem para um ambiente organizacional saudável, pois uma organização socialmente atuante influencia positivamente a atratividade corporativa dos seus colaboradores.

Os indicadores de liberdade de associação, trabalho infantil ou análogo ao escravo e o relativo à valorização dos povos tradicionais apresentaram os melhores resultados. Os demais indicadores se situaram no patamar de maturidade das práticas de RSU considerado aceitável, ou seja, entre 2 > 3.

Enquanto IES, são desenvolvidos eventos acadêmicos, nos quais são valorizados e incluídos principalmente representantes de comunidades quilombolas e indígenas. A IES não inviabiliza qualquer associação dos seus colaboradores, facultando-lhe sempre a opção de fazer parte de associações representativa de classe, categoria ou partidárias.

No âmbito das práticas organizacionais, não se verificam quaisquer indícios de trabalho infantil, precário, ou análogo à escravidão. Os seus colaboradores, nos mais diferentes níveis de atuação, atuam e convivem em condições salubres e seguras, gozando de vínculos trabalhistas formais e não recebem tratamento distinto do ponto de vista do respeito à dignidade da pessoa humana.

Em relação as perspectivas consultadas, pode-se afirmar que a IES tem cumprido legalmente com o mínimo exigido para caracterizá-la como uma organização humanizada. Na sua composição organizacional se verifica visivelmente o respeito à diversidade de gênero e de orientação sexual dos seus colaboradores, tendo em seus cargos de direção e coordenação profissionais diversos.

Quanto a outras ações no sentido da ampliação da humanização, até o momento tem empreendido novas ações, dado que não houve situações que tenham exigido, para além das instâncias organizacionais existentes, novas estratégias de monitoramento, intervenção e resolução. Contudo, existe margem para se buscar ações no sentido da melhoria das perspectivas acerca de preconceito e discriminação, resolução de queixas e políticas de segurança, que se apresentaram mais passivas de melhoria.

Para Azim (2016) o compromisso organizacional (CO) reflete a identificação dos colaboradores com e o envolvimento na organização em particular. Os colaboradores que acreditam nos objetivos e valores da organização, tendem a exercer esforços consideráveis em nome da organização e da sua atividade-fim, resultando em sentimento de pertencimento à organização.

Quanto às perspectivas acerca das práticas trabalhistas da IES, os resultados encontrados são apresentados a seguir no Quadro 11 abaixo:

Quadro 11 – Respostas sobre Práticas Trabalhistas

D2 - Práticas Trabalhistas	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P8 – Emprego e Relações de Trabalho		I.16
		I.17	3,12
		I.18	3,03
		I.19	2,68
		I.20	2,56
		I.21	3,06
		I.22	3,38
P9 – Saúde ocupacional		I.23	2,65
		I.24	2,38
		I.25	2,38
		I.26	2,82
P10 – Treinamento e qualificação profissional		I.27	2,74
		I.28	2,09
		I.29	2,71
P11 – Diversidade e Igualdade de Oportunidades		I.30	3,18
		I.31	3,21
P12 – Equilíbrio na relação Trabalho-Família		I.32	2,32

Fonte: Ferro (2023).

O resultado de cada perspectiva é apresentado a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_8} = \frac{21,12}{7} = 3,02$$

$$m_{p_9} = \frac{10,23}{4} = 2,56$$

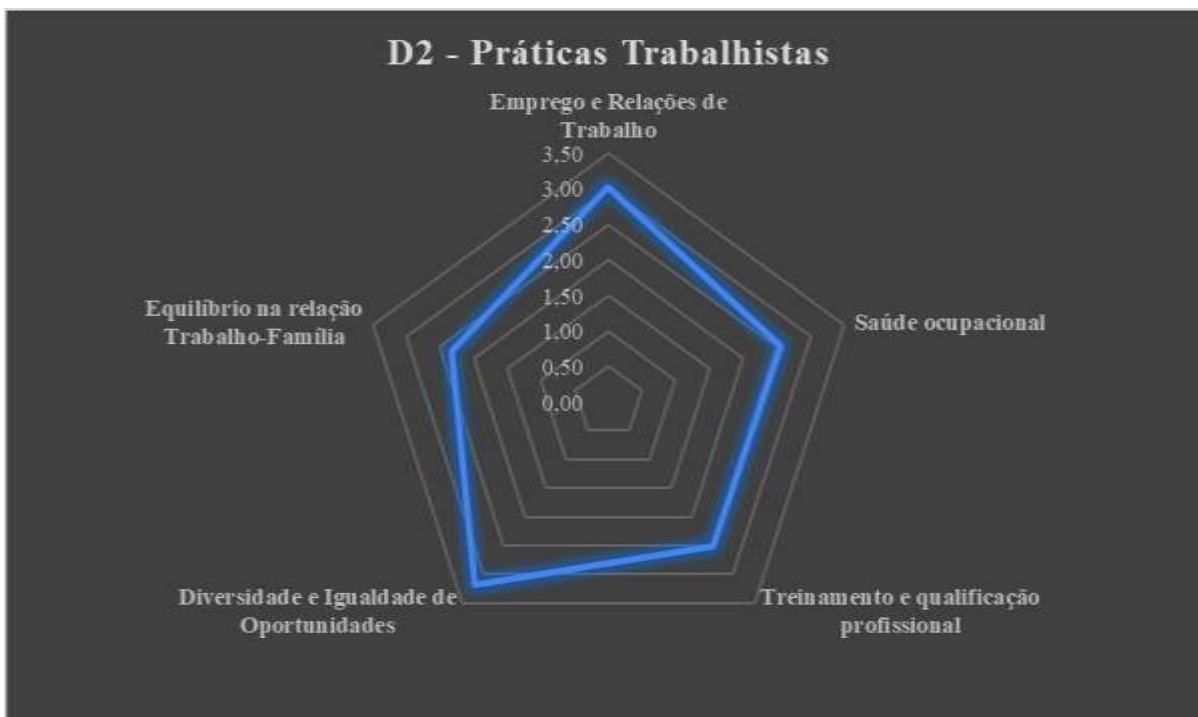
$$m_{p_{10}} = \frac{7,54}{3} = 2,51$$

$$m_{p_{11}} = \frac{6,39}{2} = 3,19$$

$$m_{p_{12}} = \frac{2,32}{1} = 2,32$$

Os resultados de cada uma das perspectivas são apresentados no gráfico 3 em sequência.



**Gráfico 3 – Práticas Trabalhistas**

Fonte: Ferro (2023).

O Gráfico 3 apresenta o emprego e relações de trabalho, bem como diversidade e igualdade de oportunidades, são as perspectivas que se demonstram consolidadas pela IES, dado o nível de maturidade percebido pelos colaboradores se situa na faixa entre 3 > 4, qualificando a organização como comprometida, já que a IES atua com ações nesse sentido, garantindo oportunidades diversas e estabilidade trabalhista, podendo trabalhar com estratégias de melhoria. Quanto às demais perspectivas, se situam em patamar (2 > 3) de aceitabilidade do ponto de vista das práticas de RSU, sendo a mais vulnerável a perspectiva relativa ao equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Como segundo ato, as universidades são responsáveis pelos diferentes integrantes da comunidade universitária (colaboradores, docentes, discentes e ex-alunos) e regional (comunidades locais, governos e outros grupos externos). Em terceiro lugar, as IES são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades em áreas como gestão, ensino, pesquisa e comunidade, orientando e influenciando nas definições sobre ciência, racionalidade e legitimidade.

Eidt Calgaro (2021) entendem que a prática da RSU está vinculada à capacidade da IES de transformar as rotinas dos docentes, discentes e servidores técnico-administrativos, através de uma política de qualidade ética e de gestão via ensino, pesquisa e extensão, exigindo-se por consequência, coerência institucional em todos os processos organizacionais.

Cabe ressaltar, que o indicador relacionado a esta perspectiva, sugere uma demanda dos colaboradores da IES, no sentido de contribuir para uma gestão mais saudável da distribuição do tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal. Desafios como a desvinculação do trabalho no contraturno e a desconexão digital, são potencializados pelas tecnologias, que facilitam o acesso aos colaboradores para além da sua jornada de trabalho.

No contexto das novas tecnologias os docentes têm sofrido uma sobrecarga com constantes demandas, como: dúvidas, reclamações e problemas em horários diversos, o que tem levado os docentes a terem dificuldades de se desligar das suas atividades profissionais por conta das inúmeras solicitações discentes, mesmo em momentos de repouso e lazer (Carneiro Jr.; Cardoso, 2023).

Observa-se que essa perspectiva está relacionada à questão da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, saúde ocupacional, treinamento e qualificação profissional, uma vez que a apreciação dos colaboradores, indica a necessidade treinamentos acerca da gestão do tempo dos colaboradores.

Os resultados a partir desta dimensão, tem como viés a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT associada às práticas de responsabilidade social da organização estudada como práticas capazes de motivar e realizar os colaboradores em diferentes níveis. O conceito de QVT se relaciona à ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da organização, como um conjunto de ações de uma organização no sentido melhorar o ambiente interno e externo ao ambiente de trabalho, visando proporcionar condições para o desenvolvimento humano dos colaboradores (Oliveira et al., 2009).

A IES poderia trabalhar o desenvolvimento de competências por meio de programas de treinamento interno, que engajem seus colaboradores em estratégias minimizadoras dos problemas de saúde relacionados ao excesso de trabalho.

A RSU é uma conduta inerente à universidade, que visa se envolver e desenvolver a comunidade local, por meio da gestão responsável do impacto educativo, cognitivo, laboral e ambiental da universidade, por intermédio da extensão, a fim de promover o desenvolvimento humano sustentável pela educação, prestação de serviços, investigação científica etc (Jankal; Jankalová, 2017).

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) se inserem no campo das organizações mais focadas em Responsabilidade Social, sobretudo quando considerada a lei 10.861, de 14 de abril de 2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, o qual considera a avaliação da educação superior, a partir do indicador

de eficácia institucional e efetividade acadêmica social, pautado pelo compromisso das IES com a sociedade (Brasil, 2004; Bizarria; Moreira; Barbosa, 2018).

Quanto às perspectivas acerca da extensão acadêmica, os resultados encontrados são apresentados a seguir no quadro 12, abaixo:

**Quadro 12** – Respostas sobre Extensão Acadêmica

D3 - Extensão Acadêmica	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P13 – Melhoria da qualidade de vida local	I.33	2,71
		I.34	3,18
		I.35	3,06
	P14 – Gestão social do conhecimento	I.36	3,06
P15 – Integração âmbito interno/externo	I.37	2,94	

Fonte: Ferro (2023).

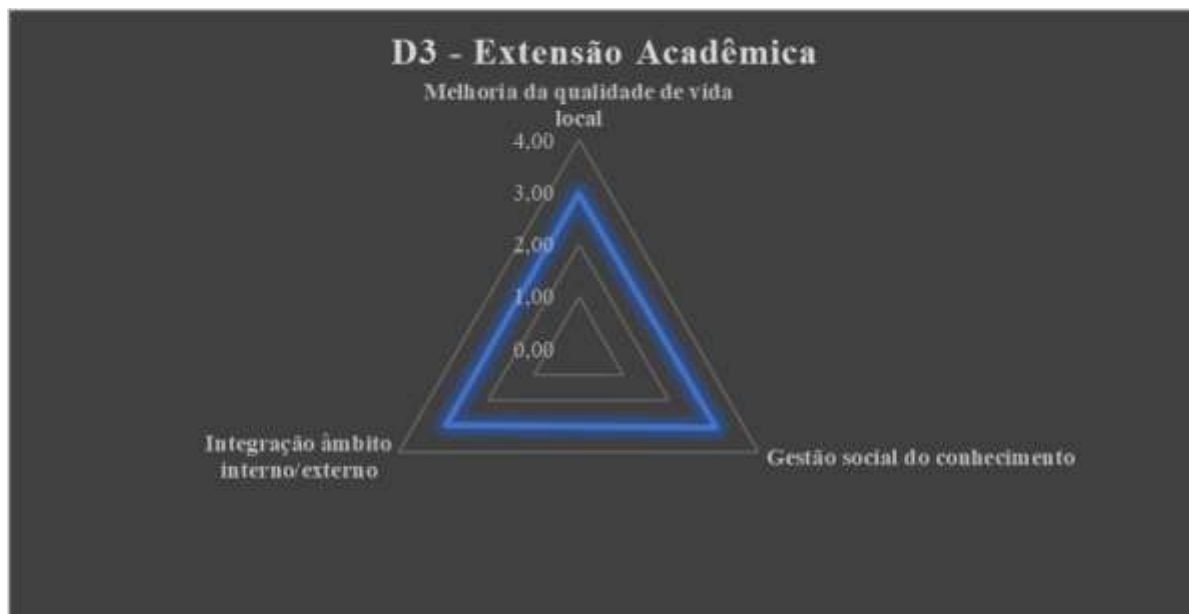
Os resultados de cada perspectiva da dimensão 3, são apresentados a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_{13}} = \frac{8,95}{7} = 2,98$$

$$m_{p_{15}} = \frac{2,94}{3} = 2,94$$

$$m_{p_{14}} = \frac{3,06}{4} = 3,06$$

Os resultados de cada uma das perspectivas são expressos no gráfico 4 em sequência, com destaque para a perspectiva 14 relativa à gestão social do conhecimento, dentre as três analisadas, foi a percepção mais forte da dimensão 3.

**Gráfico 4** – Extensão acadêmica

Fonte: Ferro (2023).

De acordo com o Gráfico 4, a extensão acadêmica é um componente que extrapola a dimensão meramente curricular no âmbito das práticas universitárias. As atividades de extensão implicam na materialização do compromisso social das IES, sejam privadas ou públicas, de envolvimento e desenvolvimento da sociedade.

Eidt, Trindade e Calgaro (2021) observam que foi com a instituição da extensão, que as IES passaram a ampliar sua atuação social, se relacionando de maneira mais direta e aproximada com os mais diversos segmentos da sociedade e estabelecendo a ideia de compromisso social. Assim, a Responsabilidade Social Universitária (RSU) ganha novos contornos e relevância, ao passo que a perspectiva de penetração da perspectiva de agente do desenvolvimento local na comunidade universitária tem levado à superação da visão redutora do compromisso social assumida apenas pela extensão voluntária.

As perspectivas analisadas acerca da extensão acadêmica, se situaram no patamar de aceitabilidade do ponto de vista da percepção dos colaboradores respondentes do questionário. Elas sugerem questionar se os respondentes possuem conhecimento seguro sobre as práticas extensionistas da IES, uma vez esta possui inserção na comunidade local, através de ações derivadas de projetos de extensão e da curricularização da extensão.

Contudo, a curricularização da extensão ainda é um desafio para o cenário acadêmico nacional, cujo modelo de formação ainda não tem como difundida a cultura da extensão em sua plenitude e enfrenta desafios, como: a escala de abrangência da curricularização, o seu

caráter e impacto estratégico na operação da instituição, bem como as possibilidades de geração de benefícios em termos marketing social e por fim o desafio da gestão de projetos.

Quanto às perspectivas acerca da atuação setorial externa da IES, o quadro 13 apresenta os resultados encontrados, conforme segue abaixo:

**Quadro 13** – Respostas sobre Atuação setorial externa

D4 - Atuação setorial externa	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P16 – Combate à corrupção		I.38
		I.39	3,03
		I.40	3,44
		I.41	2,79
		I.42	3,06
P17 – Concorrência Leal		I.43	3,24
		I.44	3,03
P18 – Respeito ao Direito de propriedade		I.45	3,12
		I.46	3,32

Ferro (2023).

Os resultados de cada perspectiva da dimensão 4, são apresentados a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_{16}} = \frac{15,06}{5} = 3,01$$

$$m_{p_{18}} = \frac{6,44}{2} = 3,22$$

$$m_{p_{17}} = \frac{6,27}{2} = 3,13$$

**Gráfico 5** – Atuação setorial externa



Fonte: Ferro (2023).

Essa dimensão é a que propõe avaliar o caráter ético e idoneidade da organização em projeção na sociedade. Conforme a apreciação dos colaboradores, nas três perspectivas associadas à atuação externa da IES no setor de educação, a organização foi avaliada como comprometida.

Para Vieira, Beckhauser e Parisotto (2018, p. 9):

A responsabilidade social empresarial (RSE) é considerada uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes. Da amplitude do tema reflete na complexidade do conceito, compreendendo valores, ações e relações

Em sua atuação interinstitucional a IES busca ativamente se estabelecer como empresa ética, não se envolvendo em contendas, seja com o setor público e/ou privado, bem como com as demais IES em suas áreas de inserção. Os seus colaboradores transparecem perceber a preocupação da IES em realizar atividades de forma ética, leal e legal. Cabe, contudo indicar a importância de formações institucionais voltadas para temas como suborno e corrupção interna e externas à organização, envolvendo a atividade-fim ou atividades relacionadas a esta.

Eidt, Trindade e Calgaro (2021) falam de propostas diferentes de avaliação da RSU, segundo as seguintes dimensões: 1) Curricular e pedagógica; 2) Organizacional; 3) Investigação, desenvolvimento e inovação; 4) Relação com o meio ambiente; 5) Ambiental; 6) Internacionalização. Em sínteses, enfatizam que as características recorrentes nas avaliações devem se relacionar a boas práticas em: ética, educação cívica, sustentabilidade, meio ambiente, relacionamento com a comunidade, crescimento econômico, equidade social, democracia, marketing responsável e imagem institucional.

Schneider et al. (2020), destaca que realizar uma autoavaliação institucional sobre práticas de RSU é um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade para que as IES, pois sua importância reside na possibilidade conhecimento e sistematização das atividades e boas práticas realizadas, bem como permite lançar um olhar sobre aspectos vulneráveis, que demandam melhorias. Através da autoavaliação em termos de objetivos do desenvolvimento sustentável – ODS, observa-se a importância de maior promoção na inserção desta agenda nas áreas de gestão da IES.

Seguindo essa lógica, o quadro 14 expressa os resultados dos indicadores para as perspectivas da dimensão da sustentabilidade. Foram avaliadas 4 perspectivas e 11 indicadores, conforme segue abaixo:

**Quadro 14** – Respostas sobre Campus Sustentável

D5 - Campus Sustentável	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P19 – Redução da poluição	I.47	2,82
		I.48	2,85
		I.49	2,76
	P20 – Uso Sustentável de Recursos	I.50	2,91
		I.51	2,68
	P21 – Efeito Estufa	I.52	2,56
		I.53	2,38
	P22 – Preservação da Biodiversidade	I.54	2,68
		I.55	2,62
I.56		2,68	
I.57		2,71	

Fonte: Ferro, 2023.

Os resultados de cada perspectiva da dimensão 5, são apresentados a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_{19}} = \frac{8,43}{3} = 2,81$$

$$m_{p_{21}} = \frac{4,94}{2} = 2,47$$

$$m_{p_{20}} = \frac{5,59}{2} = 2,79$$

$$m_{p_{22}} = \frac{10,69}{4} = 2,67$$

**Gráfico 6** – Campus sustentável

Fonte: Ferro (2023).

De acordo com o Gráfico 6, em termos da sustentabilidade, as práticas da IES, se enquadraram num patamar aceitável. Com destaque para a maior vulnerabilidade detectada na perspectiva relativa ao seu impacto em termos de geração de gases efeito estufa – GEE.

Considera-se que a IES poderia investir mais em fontes de energia limpa, em melhor gestão de resíduos sólidos, inclusive interagindo com o órgão municipal e seus projetos de inclusão produtiva de catadores, destinando os resíduos de papel, plástico e metal para a inclusão socioeconômica desse público-alvo.

Apesar de aceitável, a IES pode desenvolver programas de conscientização junto aos colaboradores, que conduzam ao uso racional de plástico, papel, água e energia no espaço do *campus*, são ações indicadas, bem como investir em arborização do campus, para que nessa dimensão se verifique um comprometimento maior com a sustentabilidade.

Quanto às perspectivas acerca do relacionamento com o discente, o quadro 15 traz os resultados encontrados para 5 perspectivas e 11 indicadores, conforme segue abaixo:

**Quadro 15** – Respostas sobre Relacionamento com o discente

D6 - Relacionamento com o Discente	Perspectiva	Indicadores	Médias
	P23 – Marketing Leal	I.58	3,15
I.59		3,26	
P24 – Segurança do discente	I.60	3,12	
	I.61	3,21	
P25 – Suporte ao discente	I.62	3,21	
	I.63	3,21	
P26 – Privacidade do discente	I.64	3,18	
	I.65	2,88	
	I.66	3,32	
P27 – Cobrança e prestação justa dos serviços	I.67	3,32	
	I.68	3,24	

Fonte: Ferro (2023).

Os resultados de cada perspectiva da dimensão 6, são apresentados a seguir, a partir da média dos indicadores englobados.

$$m_{p_{23}} = \frac{6,41}{2} = 3,21$$

$$m_{p_{25}} = \frac{6,42}{2} = 3,21$$

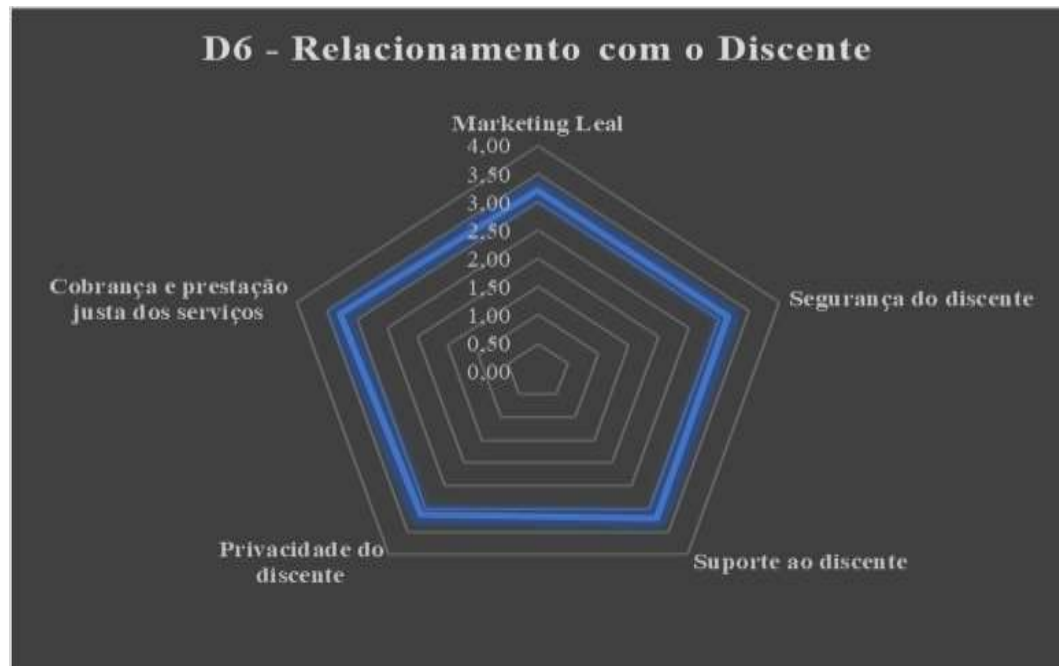
$$m_{p_{27}} = \frac{6,56}{2} = 3,28$$

$$m_{p_{24}} = \frac{6,33}{2} = 3,16$$

$$m_{p_{26}} = \frac{9,38}{3} = 3,13$$



**Gráfico 7** – Relacionamento com o discente



Fonte: Ferro (2023).

Observando o Gráfico 7, a IES é vista por seus colaboradores como uma organização de comprometida com o bom relacionamento junto aos discentes. As perspectivas que sugerem melhor atenção por parte da gestão da IES dizem respeito à segurança e privacidade dos discentes no *campus*.

A ISO 26000 define as práticas de responsabilidade social, a partir das práticas, como: gerenciamento interno e externo dos impactos da organização; política de desenvolvimento humano e a sustentabilidade social e ambiental junto à comunidade; e engajamento dos *stakeholders*. Contudo, em se tratando de uma IES, carece de elaboração mais apropriada, visto que universidades não podem ser reduzidas, mesmo as do setor privado, como uma mera empresa de “serviços educacionais” para estudantes “clientes” (Eidt; Trindade; Calgato, 2021).

Em se tratando de um *campus* de grandes dimensões, cabem estratégias que confirmam maior segurança para todos do *campus*. No que se refere a questão da privacidade, cabe pensar políticas institucionais, que melhorem mais ainda a segurança aos dados dos discentes e que previnam possíveis vazamentos.

#### 4.2.2 Desempenho por diretrizes

Para uma percepção mais consolidada da Responsabilidade Social Universitária (RSU) é importante interpretar os valores obtidos por diretrizes, a partir dos valores obtidos consolidados dos indicadores de cada uma das perspectivas, que integralizam tais perspectivas. A seguir são apresentados esses valores no quadro 16.

**Quadro 16** – Responsabilidade Social Universitária por perspectiva.

	<b>Perspectiva</b>	<b>Médias</b>
<b>D1 –Práticas organizacionais humana</b>	Diligência Prévia	2,7
	Preconceito e Discriminação	2,6
	Liberdade de Associação	3,2
	Resolução de Queixas	2,8
	Trabalho infantil ou Análogo ao escravo	3,1
	Políticas de Segurança	2,9
	Povos tradicionais	3,0
<b>D2 - Práticas Trabalhistas</b>	Emprego e Relações de Trabalho	3,0
	Saúde ocupacional	2,6
	Treinamento e qualificação profissional	2,5
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	3,2
	Equilíbrio na relação Trabalho-Família	2,3
<b>D3 - Extensão Acadêmica</b>	Melhoria da qualidade de vida local	3,0
	Gestão social do conhecimento	3,1
	Integração âmbito interno/externo	2,9
<b>D4 - Atuação setorial externa</b>	Combate à corrupção	3,0
	Concorrência Leal	3,1
	Respeito ao Direito de propriedade	3,2
<b>D5 - Campus Sustentável</b>	Redução da poluição	2,8
	Uso Sustentável de Recursos	2,8
	Efeito Estufa	2,5
	Preservação da Biodiversidade	2,7
<b>D6 - Relacionamento com o Discente</b>	Marketing Leal	3,2
	Segurança do discente	3,2
	Suporte ao discente	3,2
	Privacidade do discente	3,1
	Cobrança e prestação justa dos serviços	3,3

Fonte: Ferro (2023).

Os resultados encontrados por diretrizes indicam um padrão de percepção dos colaboradores da IES, que consideram as práticas de RSU da organização como aceitável em

algumas perspectivas e como comprometida noutras, visto que os valores médios consolidados de cada uma das diretrizes se situam nas faixas de aceitabilidade ( $2 > 3$ ) e de comprometimento (entre  $3 > 4$ ) dentre as faixas de percepção estabelecidas na metodologia da pesquisa, conforme o quadro 17 abaixo apresentado.

**Quadro 17** – Resultados por perspectiva de RSU.

Diretrizes	Médias
<b>D1 –Práticas organizacionais humana</b>	2,9
<b>D2 - Práticas Trabalhistas</b>	2,7
<b>D3 - Extensão Acadêmica</b>	3,0
<b>D4 - Atuação setorial externa</b>	3,1
<b>D5 - Campus Sustentável</b>	2,7

Fonte: Ferro (2023).

O Gráfico 8, permite verificar os pontos fortes e as fragilidades da IES, a serem trabalhadas, no sentido da aproximação máxima das boas práticas de RSU, bem como permite a visualização de como os colaboradores percebem as práticas de RSU da organização na qual eles se inserem e ainda possíveis estratégias a serem adotadas a fim de otimizar os resultados em termos de seu engajamento e promoção da organização no contexto social no qual se encontra inserida.

**Gráfico 8** – Desempenho por Diretriz



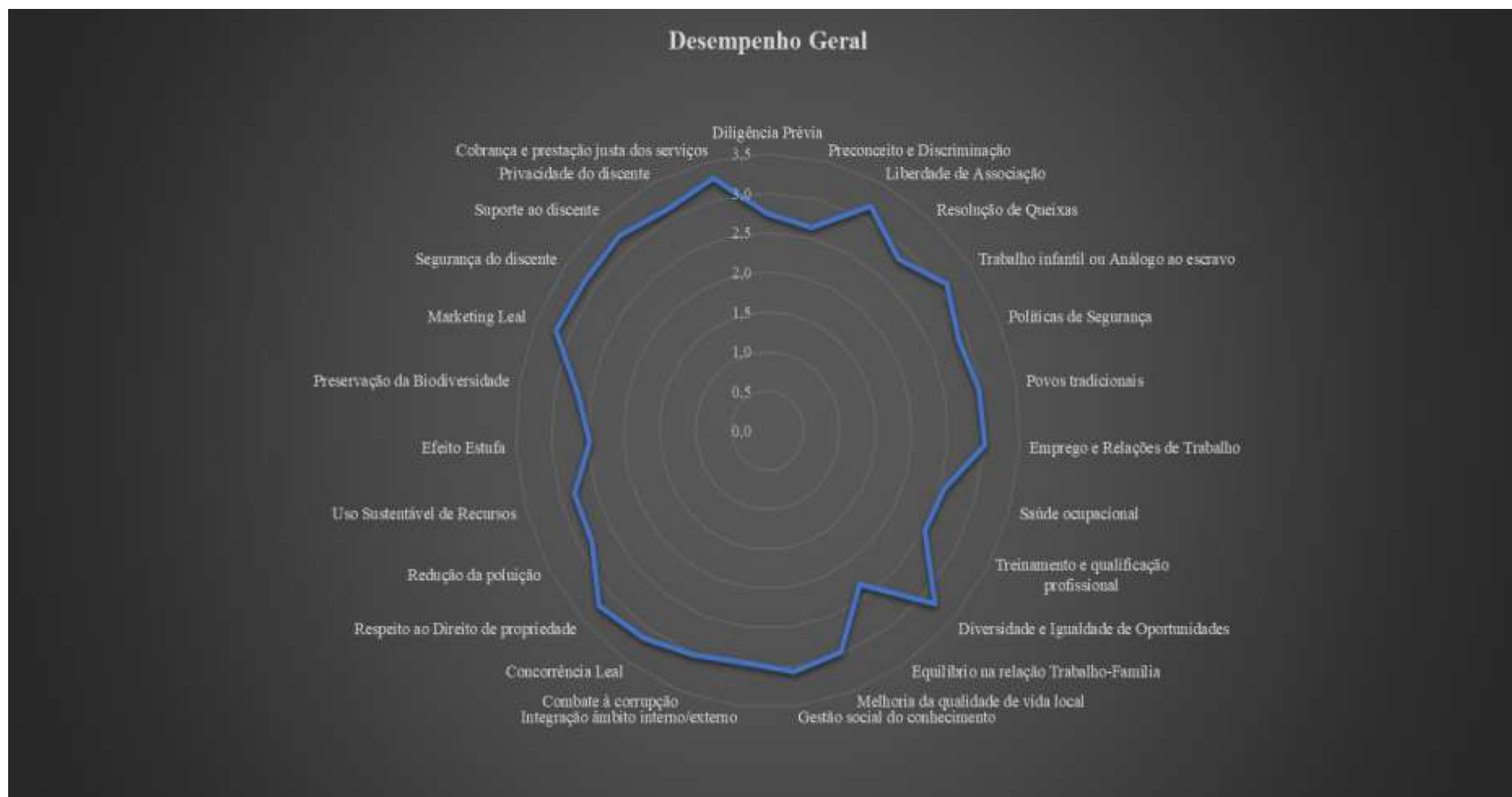
Fonte: Ferro (2023).

Ao avaliar o Gráfico 8 percebe-se, que todas se situam no mínimo no patamar de práticas aceitáveis, que três das diretrizes apresentaram maior fragilidade na percepção dos colaboradores, frente às demais: D1 – práticas organizacionais humanas; D2 – Práticas trabalhistas e D5 – Campus sustentável. Nessas diretrizes, a percepção considerou a IES como uma organização de práticas aceitáveis (entre 2 > 3), mas indicaram que tais práticas precisam ser mais perceptíveis aos olhos dos colaboradores, ou mesmo mais efetivas em termos de RSU. As demais diretrizes apresentaram resultados que indicaram comprometimento da IES com a RSU (entre 3 > 4) no que se refere à D3 – Extensão acadêmica; D4 – Atuação setorial externa e D6 – relacionamento com o discente.

Desta maneira, a IES necessita investir em ações estratégicas, sem, contudo, descuidar do comprometimento já reconhecido nas diretrizes 3, 4 e 6, para se tornar mais efetiva e visível em termos das suas práticas mais frágeis de RSU. As práticas relacionadas às diretrizes 1, 2 e 5 são dimensões relacionadas à dignidade da pessoa humana, qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade ambiental, portanto, determinantes para o fortalecimento da imagem social da organização, bem como para induzirem maior engajamento e investimento por parte do capital humano dos colaboradores envolvidos com a IES.

Por fim, no Gráfico 9, são apresentados os resultados de todas as diretrizes e suas respectivas perspectivas. As diretrizes estão representadas por diferentes cores.

Gráfico 9 – Desempenho Geral



Fonte: Ferro (2023).

Os resultados desta pesquisa indicaram uma diminuta percepção das práticas de RSU pelos colaboradores, dada a baixa adesão ao questionário aplicado. O estudo indicou ainda que, apesar de pouco percebidas, as apreciações dos colaboradores respondentes apontaram para uma percepção acerca do trabalho social da IES como aceitável e/ou comprometida em muitas das perspectivas investigadas.

Verificou-se que alguns colaboradores estão alheios às práticas de RSU de um modo geral e que os respondentes avaliaram melhor as práticas de RSU da IES voltadas para o ambiente externo. Isso sugere que a organização considera tais práticas direcionadas aos stakeholders externos como investimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se desenvolveu em torno da indagação de “como propor um modelo de mensuração de percepções de práticas de Responsabilidade Social Universitária por meio de colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior?” e, a partir daí, discutir se tais práticas podem se converter em maior engajamento organizacional de *stakeholders*.

O objetivo geral da pesquisa é propor um modelo sistematizado de mensuração, por meio de análise descritiva, da percepção dos colaboradores de Instituições de Ensino Superior (IES) acerca de práticas de Responsabilidade Social Universitária (RSU). A amostra do estudo versou baseada nos colaboradores de um Centro Universitário estabelecido no município de Itapipoca – CE. Quanto aos objetivos específicos propostos, a análise do contexto da responsabilidade social em Instituições de Ensino Superior – IES foi discutida no capítulo 2, a metodologia de apreciação das práticas de RSU baseada em diretrizes, perspectivas e indicadores avaliados em *Escala Likert*, foi apresentada no capítulo 3 e por fim, no capítulo 4, foram discutidos, a partir de uma análise descritiva, os resultados acerca das práticas de RSU percebidas pelos colaboradores de uma IES.

As práticas de responsabilidade social universitária (RSU) são ações desenvolvidas pelas instituições de ensino superior (IES), tendo por finalidade contribuir com o desenvolvimento social, econômico e ambiental. Nas IES, essas práticas são desenvolvidas em diferentes áreas, como: ensino, pesquisa, extensão e gestão. No geral, 50% das dimensões foram vistas como comprometidas e apenas 3 ficaram aquém, com médias bem próximas ao nível de comprometimento.

A RSU é um aspecto importante da atuação das IES, permitindo uma atuação mais cidadã e comprometida com a sociedade, a partir da função social do conhecimento, bem como estrategicamente pode trazer benefícios para a própria organização, como: instituição, como: agregação de valor à imagem institucional; maior engajamento organizacional dos seus colaboradores; maior atração de alunos e professores; aumento da captação de recursos; fortalecimento da relação com a comunidade; desenvolvimento de competências e habilidades nos estudantes, dentre outras.

No entanto, ainda há desafios a serem enfrentados para que as práticas de RSU sejam mais efetivas, assim como efetivamente percebidas externa e internamente pelos *stakeholders*, como: investimento; sensibilização da comunidade acadêmica; articulação entre as diferentes áreas da IES; metodologias de avaliação das ações desenvolvidas e de como elas são percebidas.

É evidente a importância de os colaboradores de uma organização perceberem para se engajarem mais nas práticas de responsabilidade social e assim, potencializar os benefícios para a organização e para a sociedade como um todo. Para uma IES, o engajamento dos colaboradores nas suas práticas de responsabilidade social pode produzir a melhora na imagem e reputação da organização.

Colaboradores que percebem mais o comprometimento da organização com questões sociais e ambientais, conseguem avaliar melhor sobre o seu lugar no contexto organizacional e se converterem em multiplicadores da proposta de valor da organização, bem como se tornarem mais produtivos, satisfeitos em termos da qualidade de vida associada ao seu trabalho e colaboradores empreendedores, na medida em que atuam para redução de custos e outros impactos negativos para a organização e desta no contexto socioambiental.

Os resultados colhidos no desenvolvimento desta pesquisa, indicam que os colaboradores necessitam perceber mais para assim se engajarem nas práticas de RSU da IES estudada, exigindo dela melhor comunicação e transparência em suas ações não só para o ambiente externo, mas para o ambiente interno, de modo que alavanque o valor atribuído por seus colaboradores à sua participação no desenvolvimento da atividade-fim.

A responsabilidade social constitui um conjunto de práticas almejadas pelas novas gerações de colaboradores, que se veem como empreendedores da organização da qual fazem parte. O retorno financeiro hoje não constitui a preocupação fundamental, mas a busca por uma atividade que possua significado. Assim, se pode concluir que a percepção e o envolvimento em atividades de RSU da organização viabiliza o fortalecimento do vínculo entre colaboradores e a organização, na medida em que isso eleva a autoimagem que eles fazem de si próprios, podendo motivar comportamentos e maior senso de compromisso organizacional e maior nível de comportamento de cidadania organizacional.

A pesquisa teve como limitação metodológica, a realização do estudo em apenas uma IES especificamente do setor privado, a qual serviu apenas como estudo de caso para aplicação da metodologia proposta. Sugere-se a aplicação da metodologia sob um projeto multicaso, que permita a construção de um painel comparativo entre IES públicas e privadas.

É importante se pensar para além da análise descritiva, se fazendo pertinente um estudo estatístico baseado em análise de correlação, que permita relacionar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de RSU e a sua apreciação em termos de engajamento organizacional e qualidade de vida no trabalho. Daí ser pertinente um novo estudo, após o estabelecimento de uma estratégia de melhor comunicação para toda a comunidade acadêmica.



## REFERENCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. **A rede, os nós, as teias:** tecnologias alternativas na agricultura. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 34, n. 6, nov/dez, 2000.
- AMARAL FILHO, J. Dinâmicas Regionais, Transformações Globais. In: Dean Lee Hansen, Olívio Alberto Teixeira e José Ricardo de Santana. (Org.). **Estratégias de Desenvolvimento Regional, Conceitos e Experiências.** Aracaju: Editora-UFS - Universidade Federal de Sergipe, 2010, p. 11-42.
- AZEVEDO, T. C. e CRUZ, C. F. Balanço Social como Instrumento para Demonstrar a Responsabilidade Social das Entidades: Uma Discussão Quanto à Elaboração, Padronização e Regulamentação. **Pensar Contábil.** Vol. 8, n. 4. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/15>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; JUNIOR, Edgar Reyes. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun. 2010.
- BANDOS, M. F. C.; REIS A. L. **A responsabilidade social de Instituições de Ensino Superior:** uma reflexão sistêmica em vista o desenvolvimento. Revista Gestão & Conhecimento. Edição Especial, nov./2012.
- BOLIS, I.; BRUNORO, C. M.; SZNELWAR, L. I. **Work in corporate sustainability policies:** The contribution of ergonomics. Work, v. 49, n. 3, p. 417–431, 2014.
- BOULLOSA, R. de F, SCHOMMER, P. C. **Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social?** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CARNEIRO JUNIOR, Jose Airton; CARDOSO, Maura Lúcia Martins. “Sinto que estou sempre a falhar”: o dano existencial decorrente da hiperconexão do teletrabalhador docente. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 49, e267098, 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjcgclclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ep/a/VgLsMqq5Vj5Sd5k4BhXYpwj/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 25 mar. 2023
- CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira; MAIA, Andrei Giovani; XAVIER, Wlamir Gonçalves. **Implicações da Responsabilidade Social Corporativa na Estratégia Organizacional:** um ensaio teórico. Janeiro, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/291165146\\_Implications\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_the\\_Organizational\\_Strategy\\_an\\_essay\\_theoretical](https://www.researchgate.net/publication/291165146_Implications_of_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Organizational_Strategy_an_essay_theoretical) Acesso em: 10 dez. 2021.
- CALDERÓN, Adolfo Ignácio. **Responsabilidade social universitária:** contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, Brasília, v.24, n. 36, p. 7-22, jun. 2006. Edição Especial
- CARROLL, Archie B.; HOY, Frank. INTEGRATING CORPORATE SOCIAL POLICY INTO STRATEGIC MANAGEMENT. **Journal of Business Strateg.** Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/235286997\\_Integrating\\_corporate\\_social\\_policy\\_into\\_strategic\\_management](https://www.researchgate.net/publication/235286997_Integrating_corporate_social_policy_into_strategic_management) Acesso em: 10 dez. 2021.

CARROLL, A. Corporate social responsibility. **Business & Society**. Vol. 38, n. 3, September, p. 268-295, 1999. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Archie-Carroll/publication/331413180\\_CSR\\_Will\\_Industry\\_Respond\\_to\\_Cutbacks\\_in\\_Social\\_Program\\_Funding/links/5c783a1aa6fdcc4715a3e5c7/CSR-Will-Industry-Respond-to-Cutbacks-in-Social-Program-Funding.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie-Carroll/publication/331413180_CSR_Will_Industry_Respond_to_Cutbacks_in_Social_Program_Funding/links/5c783a1aa6fdcc4715a3e5c7/CSR-Will-Industry-Respond-to-Cutbacks-in-Social-Program-Funding.pdf). Acesso em: 10 dez. 2021.

DÉLANO, Afonso S. **O balanço social, utopia ou realidade na empresa latino-americana?** In GONÇALVES, Ernesto L. (org.). Balanço social da empresa na América Latina, p. 1-4. Tradução M.A.A. de Lima Gonçalves. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão Social e Transformação da Sociedade**. Coletânea do Colóquio Internacional Brasil França Portugal, São Paulo, v. 1, n.1, p. 82-101, 2001.

\_\_\_\_\_. **A gestão social em busca de paradigmas**. In: RICO, E. M.; RAICHELIS, R. (Org.). Gestão social: uma questão em debate. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. 31-42p.

EIDT, Elise Cristina; TRINDADE, Larissa de Lima; CALGARO, Rosane. Responsabilidade social universitária e sua aplicabilidade no ensino superior. **DIÁLOGO**, Canoas, n. 47, p. 01-15, set. 2021 | ISSN 2238-9024.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.  
FERREIRA, D. L.; MORIOKA, S. N.; VALADARES, J. A. S. **O reconhecimento do bem-estar do trabalhador e a responsabilidade social corporativa: análise de estudos de caso brasileiro**. R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 438-456, jul/set. 2019.

FISCHER, T. M D. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão** – uma introdução a uma agenda. In FISCHER, T. M D. (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, p.12- 32, 2002.

FREEMAN, R. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Massachusetts: Pittman Marshfield, 1984.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: DONALDSON, T.; WERHANE, P. H.; CORDING, M. **Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach**. 7. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2002. p. 33–38.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022.

Gil, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2021.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Responsabilidade Social da empresa. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24 (4): 226-240. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gj7Nj6kqBMWwBvfGrkTPvKM/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 dez. 2021.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24 (4): 211-219. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901984000400025.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901984000400025.pdf) Acesso em: 10 dez. 2021.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: Os princípios de liderança de O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JONAS, Camila Feska. **Gestão Social no Setor Privado**: uma Análise sobre os critérios de avaliação das Melhores Empresas para Trabalhar. Monografia. Escola de Administração. Curso de Bacharelado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. 60 p.

KLEIN, Naomi. **No Logo**: No space, no choice, no jobs. (e-book). Nova York: Picador, 2009.

KREITLON, M. **A ética nas relações entre empresas e sociedade**: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: Anpad, 2004.

LIGHTMAN, E.S.; MITCHELL, A.; HERD, D. (2008). Globalization, precarious work and the food bank. **The Journal of Sociology and Social Welfare**. Western Michigan University. v. 35, artigo 2.

LUZ, Gabriela B. **Proposta de modelo para avaliação do nível de maturidade da responsabilidade social empresarial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020. 130 f.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24 (4): 189-202. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/rzQhHCfrXDywcXqfzbKCTF/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 10 dez. 2021.

MARQUES, Eduardo Cesar. **Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. V. 14, Nº 41, São Paulo, out, 1999.

MOLIN, F. P. F. D.; ALLEBRANDT, S. L. Gestão Social: aproximações conceituais. **In**: XIX Seminário de Iniciação Científica da UNIJUÍ, 2011, Ijuí - RS. XIX Seminário de Iniciação Científica. XVI Jornada de Pesquisa. XII Jornada de Extensão. Ijuí - RS: Editora Unijuí, 2011. p. 1-6.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, R.I.S. **Gestão da ética na organização**: possibilidade de construção de um estatuto ético a partir da constituição de um fórum permanente de debate. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.) Florianópolis-SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86725>. Acesso em: 29 ago. 2022.

OLAVE, Maria Elena L.; NETO, João Amato. **Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVEIRA, José Artmatés De. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, 24 (4): 203-210. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901984000400024.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901984000400024.pdf) Acesso em: 10 dez. 2021.

OLIVEIRA, R. R.; LIMONGI-FRANCA, A. C.; CASTRO, D.S.P.; PEREIRA . Qualidade de Vida no Trabalho - QVT e Responsabilidade Social Empresarial - RSE: Um Estudo sobre a satisfação de QVT com funcionários voluntários em programas RSE.. **In: XII SEMEAD. Seminários em Administração FEA-USP - ISSN 2177-3866, 2009, São Paulo. XII SEMEAD. Seminários em Administração FEA-USP, 2009.**

TORRES, L. H. **Teoria do stakeholder:** Um estudo da aplicação do princípio de equidade do stakeholder. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da obtenção do título de Mestre em Administração), Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/72781>. Acesso em: 15 set. 2022.

PINHO, J. A. G.; SANTOS, M. E. P. **Gestão social:** uma análise crítica de experiências brasileiras. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 2, p. 257-279, 2015.

PUPPIM, J. A. **Empresas na sociedade:** sustentabilidade. RJ: Elsevier, 2013.

QUEIROZ, A. *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAUERBRONN, F.; SAUERBRONN, J. **Estratégias de responsabilidade social e esfera pública:** um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 45 p 435-458, 2011.

SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço:** Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SCHNEIDER, Vania Elisabete; GIMENEZ, Juliano Rodrigues; DAL MOLIN, Naiara; BREDA, Bianca; CARRA, Sofia Helena Zanella. Responsabilidade Social Universitária: Estudo de Caso da Universidade de Caxias Do Sul, RS. **R. gest. sust. ambient.,** Florianópolis, v. 9, n. esp , p. 816-829, fev. 2020

SANTOS, G. F. dos; WEBER, A. L. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial Uma Análise entre a Teoria e a Prática.** *Revista Desenvolvimento em Questão.* Editora Unijuí. Ano 16, n. 45, out./dez. 2018.

SPALENZA, A. S.; AMARAL, M. A. **Estratégia Organizacional voltada para a lucratividade e sustentabilidade:** um estudo de caso. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 15, n. 1, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1168/2123>. Acesso em: 10 mar. 2023.

SIQUEIRA, E. S., ARAÚJO, I. T. **Compreendendo a gestão social**. Mossoró: EdUFERSA, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9786587108636>. Acessado em: 20 fev. 2023.

SOUZA, W. J. de. **Gestão Social**. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, RN, 2020. Disponível em: <https://ccsa.ufrn.br/portal/?p=12516>. Acessado em: 28 fev. 2023.

TENÓRIO, F. G. A trajetória do Programa de Estudos em Gestão Social (Pegs). **Rev. Adm. Pública**. v. 40, n. 6, dez. 2006.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão social: metodologia e casos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. A trajetória do programa de estudos em gestão social (PEGS). *In*: SILVA JR, J. T.; MÂISH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. C. **Gestão Social: Práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão social, um conceito não-idêntico?** Ou a insuficiência inevitável do pensamento, 2011 (no prelo).

\_\_\_\_\_. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**. *Revista de Administração Pública*, v. 32, 1998.

\_\_\_\_\_. **Flexibilização organizacional**. Mito ou realidade? 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 24 (4): 189-202. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/39219/37954> Acesso em: 10 dez. 2021.

VANTI, N. A. P. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.

VIEIRA, Carla de Cássia Nardelli; BECKHAUSER, Sheila Patrícia Ramos; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos. Responsabilidade Social universitária: um estudo sobre seu significado para os representantes dos grupos de interesse de uma universidade. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 4, p. 7-24, October, 2018.

ZINK, K. J. **Designing sustainable work systems: The need for a systems approach**. *Applied Ergonomics*, v. 45, n. 1, p. 126–132, 2014.

## 6 APÊNDICE A – Questionário

<b>Considere a seguinte escala:</b>							
0: A IES não tem ações voltadas para este tópico.							
1: A IES tem conhecimento sobre a prática, mas não tem nenhuma ação ainda.							
2: A IES tem ações planejadas sobre este tópico e já tem data para iniciar as ações.							
3: A IES já trabalha com ações voltadas para este tópico.							
4: A IES já tem projetos de melhoria para as ações voltadas a este tópico.							
<b>Para responder, assinale nas escalas de acordo com definição para o status atual da IES em cada tópico.</b>							
<b>D1 – Práticas organizacionais humanas</b>	Diligência Prévia	I.1 - A IES possui política de prevenção de impactos socioeconômicos e socioambientais da sua atividade-fim.	0	1	2	3	4
		I.2 - A IES possui política de vinculação à órgãos e a empresas que não lhes tragam riscos institucionais.	0	1	2	3	4
		I.3 - A IES estabelece convênios com órgãos e empresas socialmente responsáveis.	0	1	2	3	4
	Preconceito e Discriminação	I.4 - A IES desenvolve encontros organizacionais de formação sobre direitos humanos para os seus colaboradores.	0	1	2	3	4
		I.5 - Apoiar programas de acesso à educação, infraestrutura ou serviços sociais para grupos que não tem acesso a eles.	0	1	2	3	4
		I.6 - Apresenta política de ação diante de casos de discriminação.	0	1	2	3	4
	Liberdade de Associação	I.7 - Respeita o direito dos seus colaboradores, docentes, docentes e terceirizados à associação.	0	1	2	3	4
	Resolução de Queixas	I.8 - Possui órgão de ouvidoria voltado ao atendimento resolução de possíveis violações dos direitos humanos.	0	1	2	3	4
	Trabalho infantil ou Análogo ao escravo	I.9 - A IES combate em suas atividades o emprego de trabalho infantil-juvenil.	0	1	2	3	4
		I.10 - Exige dos seus fornecedores e parceiros declaração de não emprego de trabalho infantil-juvenil.	0	1	2	3	4
		I.11 - Demanda dos seus colaboradores horas-extras de trabalhode forma planejada e acordada.	0	1	2	3	4
		I.12 - Cumprir com a devida devolução da carteira de trabalho e outros documentos após os registros de seus colaboradores contratados.	0	1	2	3	4
	Políticas de Segurança	I.13 - Possui política de preservação da segurança e saúde do trabalho.	0	1	2	3	4
	Povos tradicionais	I.14 - Apresenta programas de inclusão e/ou valorização dos povos tradicionais locais em sua atividade-fim.	0	1	2	3	4
		I.15 - Respeita os direitos de comunidades tradicionais em relação as suas terras e cultura, cumprindo com seus deveres legais quando necessária alguma negociação.	0	1	2	3	4

D2 - Práticas Trabalhistas	Emprego e Relações de Trabalho	I.16 - Todos os colaboradores da IES são legalmente reconhecidos e contratados.	0	1	2	3	4
		I.17 - Certifica-se que seus fornecedores e parceiros estabeleçam relações trabalhistas legais.	0	1	2	3	4
		I.18 - Avalia a rotatividade da mão de obra e estabelece políticas em relação a rotatividade na IES.	0	1	2	3	4
		I.19 - Oferece benefícios para seus colaboradores, como: seguro de vida, plano de saúde, licença maternidade/paternidade, previdência privada, transporte, vale-refeição, entre outros.	0	1	2	3	4
		I.20 - Apresenta uma política com prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais.	0	1	2	3	4
		I.21 - Proporciona condições decentes de trabalhado no que diz respeito a salários, jornada de trabalho, descanso semanal, férias, e capacidade de conciliar o trabalho com responsabilidades familiares.	0	1	2	3	4
		I.22 - Contratação de funcionários em diferentes faixas etárias, incluindo menores de 30 anos e maiores de 50 anos.	0	1	2	3	4
	Saúde ocupacional	I.23 - Apresenta uma política de saúde e segurança ocupacional para os trabalhadores.	0	1	2	3	4
		I.24 - Oferta treinamentos de saúde e segurança para os trabalhadores.	0	1	2	3	4
		I.25 - Tem um comitê formal para avaliar, discutir e promover ações de saúde e segurança, composto por diretores e empregados.	0	1	2	3	4
		I.26 - Segue as normas nacionais regulamentadoras de saúde e segurança e, quando necessário as internacionais.	0	1	2	3	4
	Treinamento e qualificação profissional	I.27 - Proporciona aos seus colaboradores treinamentos internos, de desenvolvimento de competências e de assistência para transição de carreira.	0	1	2	3	4
		I.28 - A IES oferece apoio financeiro a cursos de treinamentos ou educação externos.	0	1	2	3	4
		I.29 - Funcionários recebem regularmente avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira.	0	1	2	3	4
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	I.30 - Existe um equilíbrio entre o número de funcionários de diferentes gêneros e idades em cargos de governança na IES, com equidade salarial.	0	1	2	3	4
I.31 - Existe um equilíbrio entre o número de funcionários de diferentes gêneros e idades em cargos funcionais na IES, com equidade salarial.		0	1	2	3	4	
Equilíbrio na relação Trabalho-Família	I.32 - A IES não aciona por qualquer meio de contato, seus colaboradores durante seus horários fora do trabalho.	0	1	2	3	4	

<b>D3 - Extensão Acadêmica</b>	Melhoria da qualidade de vida local	I.33 - Apresenta estudos preventivos de impactos negativos sobre as comunidades.	0	1	2	3	4
		I.34 - A IES tem projetos de engajamento na comunidade a fim de auxiliar no desenvolvimento e suporte da mesma.	0	1	2	3	4
		I.35 - Considera o impacto socioeconômico de sua entrada ou saída sobre o desenvolvimento sustentável da comunidade local.	0	1	2	3	4
	Gestão social do conhecimento	I.36 - A IES auxilia/participa do desenvolvimento de novas ideias e tecnologias para o desenvolvimento local de problemas socioambientais na comunidade.	0	1	2	3	4
	Integração âmbito interno/externo	I.37 - Estabelece práticas de identificação das demandas sociais locais do setor público e privado local.	0	1	2	3	4
<b>D4 - Atuação setorial externa</b>	Combate à corrupção	I.38 - Desenvolve seus colaboradores em treinamentos voltados para conduta ética e práticas anticorrupção.	0	1	2	3	4
		I.39 - Remunera seus colaboradores de forma adequada e correspondente a serviços legítimos.	0	1	2	3	4
		I.40 - A IES proíbe atividades que envolvam falsidade ideológica, informação enganosa ou ameaça.	0	1	2	3	4
		I.41 - Desenvolve seus colaboradores em treinamentos sobre comportamento socialmente responsável e conflitos de interesse dentro da organização.	0	1	2	3	4
		I.42 - A IES é transparente com relação às suas políticas organizacionais, atividades sociais e políticas.	0	1	2	3	4
	Concorrência Leal	I.43 - Conduz suas atividades de forma coerente com as leis de concorrência.	0	1	2	3	4
		I.44 - Promove a conscientização dos funcionários quanto ao respeito à concorrência leal.	0	1	2	3	4
	Respeito ao Direito de propriedade	I.45 - Considera as expectativas da sociedade, os direitos humanos e as necessidades básicas do indivíduo ao exercer e proteger seus direitos de propriedade intelectual e física.	0	1	2	3	4
I.46 - Não se envolve em atividades que violem o direito de propriedade, inclusive mau uso de uma posição dominante, falsificação e pirataria.		0	1	2	3	4	



<b>D5 - Campus Sustentável</b>	Redução da poluição	I.47 - Identifica as fontes de poluição e resíduos relativos as suas atividades, mede, registra, acompanha e apresenta planos de ações para minimizar e/ou eliminar suas fontes de poluição e resíduos.	0	1	2	3	4
		I.48 - Implementa medidas para reduzir e minimizar progressivamente a poluição direta e indireta sob seu controle ou dentro de sua esfera de influência.	0	1	2	3	4
		I.49 - Implementa programa de prevenção e preparação para acidentes químicos e possui plano de emergência para acidentes e incidentes dentro e fora das instalações da empresa.	0	1	2	3	4
	Uso Sustentável de Recursos	I.50 - Implementa medidas de eficiência no uso de recursos para reduzir seu uso de energia, água e outros recursos, considerando indicadores de melhores práticas e outros padrões de referência.	0	1	2	3	4
		I.51 - Complementa ou substitui recursos não renováveis, sempre que possível, por fontes alternativas sustentáveis, renováveis e de baixo impacto.	0	1	2	3	4
	Efeito Estufa	I.52 - Controla e implementa medidas para redução da emissão de gases de efeito estufa (GEE) relacionados à atividade fim da IES, identificando suas fontes, medindo, registrando, relatando.	0	1	2	3	4
		I.53 - A empresa busca tornar-se “neutra em carbono”, implementando medidas para compensar emissões de GEE, apoiando programas para redução de emissões, captura e armazenamento de carbono, e sequestro de carbono.	0	1	2	3	4
	Preservação da Biodiversidade	I.54 - Identifica possíveis impactos negativos na biodiversidade e nos serviços dos ecossistemas e toma medidas para eliminar ou minimizar esses impactos.	0	1	2	3	4
		I.55 - Estabelece e implementa estratégia integrada para a administração de solo, água e ecossistemas que promova sua conservação e uso sustentável.	0	1	2	3	4
		I.56 - Toma medidas para preservar quaisquer espécies e habitats sob risco ou ameaçados de extinção que possam ser afetados pela atividade-fim da IES.	0	1	2	3	4
		I.57 - Incorpora a proteção de habitats naturais, áreas úmidas ou alagadas, florestas, corredores ecológicos, áreas de proteção e terras agrícolas no desenvolvimento de edificações e construções.	0	1	2	3	4

<b>D6 - Relacionamento com o Discente</b>	Marketing Lead	I.58 - Compartilha informações relevantes, de completa, precisa e compreensível, permitindo o fácil acesso e comparações para uma escolha fundamentada dos discentes.	0	1	2	3	4
		I.59 - Controla texto, áudio ou imagens que perpetuem estereótipos relacionados a gênero, religião, raça, deficiências ou relacionamentos pessoais, não havendo nenhum tipo de discriminação.	0	1	2	3	4
	Segurança do discente	I.60 - Avalia a adequação de leis, regulamentos, normas e outras especificações de saúde e segurança para contemplar todos os aspectos de saúde e segurança para o consumidor.	0	1	2	3	4
		I.61 - Fornece instruções aos discentes sobre os riscos e o uso apropriado dos serviços acadêmicos.	0	1	2	3	4
	Suporte ao discente	I.62 - Implementa medidas para evitar reclamações, oferecendo aos discentes (presenciais ou EAD), a opção de desistir dos serviços oferecidos dentro de um determinado prazo ou para obter outras soluções apropriadas.	0	1	2	3	4
		I.63 - Oferece sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes, avaliando as reclamações, tendo em vista melhorar suas práticas.	0	1	2	3	4
	Privacidade do discente	I.64 - Coleta dados pessoais e informações que sejam essenciais para o fornecimento dos serviços acadêmicos prestados com o consentimento expresso e voluntário do consumidor.	0	1	2	3	4
		I.65 - Divulga, disponibiliza ou utiliza de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os relacionados à atividade-fim, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do discente.	0	1	2	3	4
		I.66 - Garante a proteção dos dados pessoais por meio de medidas adequadas de segurança.					
	Cobrança e prestação justa dos serviços	I.67 - Opera de forma clara e transparente, oferecendo informações sobre os preços e taxas relativos à prestação dos serviços acadêmicos/universitários.	0	1	2	3	4
		I.68 - Fornece a mesma qualidade e nível de serviço, sem discriminação, para todos os grupos de consumidores.	0	1	2	3	4