

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MARILÉIA MACIEL

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E
STAKEHOLDERS DA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL
CATARINENSE – UNESC**

CRICIÚMA

2014

MARILÉIA MACIEL

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E
STAKEHOLDERS DA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL
CATARINENSE – UNESC**

Projeto de pesquisa apresentado à Diretoria de Projeto de TCC- Orientação Estágio, do curso de Administração Linha de Formação Específica Em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção de aprovação na referida disciplina.

Orientadora: Prof^a.(Ma). Gisele Silveira Coelho Lopes.

CRICIÚMA

2014

RESUMO

As organizações procuram cada vez mais entender seus diferentes grupos de interesse e com as instituições de ensino superior não é diferente, o objetivo é atender valorizando e respeitando os interesses dos seus *stakeholders*. A literatura defende que quando as organizações conhecem quem são os seus *stakeholders* e como eles influenciam no processo decisório, a elaboração de estratégias se torna mais fácil. A caracterização dos *stakeholders* da universidade comunitária do Extremo Sul Catarinense é importante e útil. Importante porque além de contribuir com elaboração das estratégias, poderá envolver seus *stakeholders* na participação da responsabilidade social. É útil, para aplicação eficiente dos recursos. Na presente pesquisa, procurou-se identificar os *stakeholders* internos externos, utilizando a abordagem conforme o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Este estudo teve caráter descritivo foi realizado a partir de um estudo de caso, na Universidade do Extremo Sul Catarinense. A abordagem para a pesquisa foi qualitativa, através da análise de entrevista semi-estruturada e gravada. O resultado da pesquisa procura analisar nas diferentes visões gerenciais como os *stakeholders* contribuem na responsabilidade social, qual o grau de importância para universidade e como se classificam na posse dos atributos, poder, legitimidade e urgência. Os dados indicam que os acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e legislação federal de educação, são *stakeholders* definitivos, e possui um grau de importância relevante á instituição, além disso, exercem o poder coercitivo em relação universidade. Os dados sugerem também que os professores são identificados como *stakeholders* dominantes, por que exerce influência em relação ao acadêmico que deve ser vista como um fator importante em determinadas situações. Os fornecedores são os *stakeholders* exigentes, quanto ao governo é considerado um *stakeholder* perigoso. Os dados sugerem também, que todos os tipos *stakeholders* devem ser atendidos quanto as suas reivindicações, pois demonstraram exercer algum tipo de poder em relação à universidade da mesma forma, contribuem na execução da Responsabilidade Social.

Palavras chaves: classificação dos *stakeholders*, Responsabilidade Social.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Combinações dos atributos	21
Figura 2: Tipologia dos Stakeholders	22
Figura 3: Diagnóstico dos tipos de Stakeholders	24
Figura 4 - Tipologia dos <i>stakeholders</i> da universidade	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica	32
Quadro 2: Síntese do delineamento da pesquisa.....	37
Quadro 3: Identificação stakeholders internos	38
Quadro 4: Motivos Identificação stakeholders internos (acadêmicos).....	39
Quadro 5: Motivos identificação <i>stakeholders</i> internos (professores).	40
Quadro 6: Identificação <i>Stakeholders</i> Externos.	42
Quadro 7: Motivos identificação <i>stakeholders</i> externo (governo).....	42
Quadro 8: Motivos identificação <i>stakeholders</i> externo (Mídia).....	45
Quadro 9: Motivos identificação <i>stakeholder</i> Externo (comunidade).....	46
Quadro 10: Grau de importância dos <i>stakeholders</i>	49
Quadro 11: Motivos escolha do <i>Stakeholders</i> Acadêmicos	49
Quadro 12: Motivos de escolha do <i>Stakeholder</i> Professores.....	50
Quadro 13: Motivos escolha do <i>stakeholders</i> funcionários	51
Quadro 14: <i>Stakeholders</i> menos importante.	52
Quadro 15: <i>Stakeholder</i> que possui Poder Coercitivo, Utilitário e Simbólico	54
Quadro 16: <i>Stakeholder</i> que possui maior ou menor PODER Coercitivo	55
Quadro 17: <i>Stakeholder</i> que possuem maior em relação ao poder utilitário	57
Quadro 18: <i>Stakeholder</i> que possuem maior em relação ao poder simbólico	59
Quadro 19: <i>Stakeholders</i> com <i>poder</i> conforme as justificativas dos gestores	61
Quadro 21: <i>Stakeholder</i> que possuem maior ou menor legitimidade.....	63
Quadro 22: <i>Stakeholders</i> que possuem maior ou menor Legitimidade Moral.....	65
Quadro 23: <i>Stakeholder</i> que possuem maior ou menor Urgência.....	66
Quadro 24: <i>Stakeholder</i> que possuem maior ou menor Urgência (temporal)	67
Quadro 25: <i>Stakeholder</i> que possuem maior ou menor Urgência (criticalidade)	68
Quadro 26: Identificação dos <i>stakeholders</i> com a combinação dos Atributos	75

LISTA DE ABREVIATURAS

ESCCA - Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas,

ESEDE - Escola Superior de Educação Física e Desportos,

ESTEC - Escola Superior de Tecnologia,

FACIECRI- Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma

FUCRI – Fundação Educacional Criciúma

IES – Instituições de Ensino Superior

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

UNIFACRI, União das Faculdades de Criciúma

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EVOLUÇÃO DA RSC AO LONGO DO TEMPO	13
2.1.1 Responsabilidade Social Em Universidades Comunitárias	16
2.1.2 Stakeholders e Tipologias	18
2.2 MODELO DE SAVAGE ET AL. (1991)	24
2.2.1 A RSC contemporânea versus Stakeholders	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	35
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	38
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	38
4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	49
4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	53
4.3.1 Poder	53
4.3.2 Legitimidade	62
4.3.3 Urgência	66
4.4 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA A INSTITUIÇÃO.....	70
4.5 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL REALIZADAS PELA UNIVERSIDADE	72
4.6 AÇÕES DE MAIOR IMPACTO SOCIAL.....	72
4.7 AÇÕES DE MENOR IMPACTO SOCIAL	73
4.8 A CONTRIBUIÇÃO DOS <i>STAKEHOLDER</i> PARA RSC	73

4.9 ENVOLVIMENTO DO <i>STAKEHOLDER</i> NA RSC DA UNIVERSIDADE.....	74
4.10 A IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDER</i> SEGUINDO MODELO DE MITCHELL, AGLE E WOOD (1997).....	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES	92
APENDICE A: CARTA DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	93
APENDICE B: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO.....	94

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o desenvolvimento das instituições de ensino superior - IES foi tardio em comparação a outros países. Teve início no ano de 1808, quando a coroa portuguesa ameaçada pela invasão napoleônica da Metrópole, se trasladou para o Brasil com toda a corte. O objetivo era criar instituições com cursos profissionalizantes, nessa época não havia interesse em criar universidades. Em 1980 começou a surgir as primeiras instituições de ensino superior que foram nomeadas de confessionais e escolas superiores, criadas por elites locais e sem fins lucrativos (DURHAM, 2003).

No Estado de Santa Catarina o ensino superior passou a se consolidar no início da década de 1950 desenvolvendo-se até 1970 para atender as expectativas do mercado. A partir daí, foram fundadas as instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina pertencentes ao sistema fundacional municipal. Iniciativas que partiram de alguns empresários dos diversos ramos da economia. Logo surgem às reivindicações para que o ensino superior seja implantado em suas regiões em que a grande maioria foi convertida em universidades (PEGORARO, 2008).

Nessa época, algumas cidades do Estado de Santa Catarina defrontaram-se com o crescimento econômico constatando a necessidade de mão de obra qualificada. Foi possível perceber que o ideal seria a implantação do ensino superior em suas cidades. Surgiu então, a primeira Fundação Educacional, da região de Blumenau que serviu de incentivo para a propagação de interiorização do ensino superior por todo Estado de Santa Catarina. Foi por meio dessas iniciativas que as Fundações Educacionais do Ensino Superior foram criadas, pelo poder público municipal, porém, de direito privado, chamadas então de Universidades Comunitária (HAWERROTH, 1999; PERONI; BAZZO; PEGORAO, 2006).

Neste contexto, foi fundada a Fundação Educacional de Criciúma – FUCRI. Uma conquista que permitiu eliminar, na prática, a superposição de poderes concedendo aos órgãos colegiados, o papel de maior relevância na execução da vida institucional. Garantida essa etapa, iniciou-se a caminhada rumo à Universidade. A Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, foi reconhecida com o campus de Criciúma e Araranguá em 1997, tendo como finalidade a produção, preservação e disseminação do conhecimento, por meio de ações do ensino, da pesquisa e da extensão (UNESC, 2013).

A UNESCO expandiu sua atuação e suas ações com novos cursos de graduação e pós-graduação nas diferentes modalidades e áreas, articulados, evidentemente, com a pesquisa e a extensão. Direcionando todos os seus esforços para empreender e disseminar ações, programas e projetos que concretizassem sua finalidade, seus objetivos e sua missão como Universidade. Em função do crescimento da universidade nos últimos anos, destaca-se a importância da mesma para a comunidade em que está inserida, pois, ao mesmo tempo em que trouxe o ensino superior ao extremo Sul Catarinense vem contribuindo com o desenvolvimento da mão de obra qualificada de toda a região sul (UNESCO, 2013).

O presente estudo pretende analisar o compromisso com a responsabilidade social corporativa que universidade tem com a comunidade e com todos os envolvidos. A universidade pode representar a responsabilidade social por diversas formas como: projetos filantrópicos e educacionais, proteção ambiental, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego e serviços sociais. Neste sentido, Donaire (1999) afirma que a relação entre organização e comunidade se torna fundamental e as duas partes interagem mutuamente. De modo que, as decisões tomadas por parte da organização afetam diretamente na comunidade na qual está inserida e nos grupos interessados na mesma.

Neste sentido, o presente estudo pretende conhecer as contribuições dos *stakeholders* da universidade no processo de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, perante a sociedade e a forma que a universidade desenvolve relacionamento com os seus grupos de interesse. Com o objetivo de trazer conceitos de RSC e *stakeholders*, dimensionar a importância de uma IES para a comunidade, identificar e classificar quem são os seus *stakeholders* através dos modelos de Mitchell, Agle e Wood (1997) e dimensionar a forma com que os *stakeholders* cooperam com a universidade na RSC através, do modelo de Savage *et al.*(1997) e por último, avaliar como os *stakeholders* podem influenciar nas tomadas de decisões da instituição em estudo UNESCO.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A responsabilidade social corporativa é um conceito essencial no ambiente organizacional e vem influenciando no comportamento das organizações, exercendo impacto nos objetivos e estratégias. Esses conceitos devem estar

alinhados à missão da organização, por que, a organização que exercer a RSC terá ganhos significativos como: apoio da sociedade e dos clientes, a preferência dos investidores internacionais, ganho de espaço na mídia, melhora no clima organizacional e retenção de pessoas talentosas (LOURENÇO; SCHOREDER, 2003).

Ashley (2005) comenta que a crescente atenção à RSC se dá por três grandes razões: primeiro pela globalização, e o contato com as diferentes culturas e grupos de interesse. Existe certa exigência por parte a sociedade de que cada organização que pretende continuar a fazer parte da economia precisa estar atenta às diferenças culturais e agir de maneira responsável para com elas. A segunda razão é o reconhecimento por parte das organizações se tornarem socialmente responsáveis, perante o contexto sociocultural antes ocupado somente pelo Estado ou pela Sociedade Civil. O terceiro motivo para entender RSC é a cultura estabelecida quando uma organização põe em prática sua responsabilidade, com seus, funcionários, acionistas e a sociedade em geral.

Desse modo, levanta-se o seguinte questionamento: **Qual a influência dos *stakeholders* da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC no processo de responsabilidade social corporativa (RSC)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a influência dos *stakeholders* da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC no processo de responsabilidade social corporativa (RSC).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a classificação dos *stakeholders* da universidade em estudo;
- b) Descrever as ações de responsabilidade social corporativa da Unesc;
- c) Identificar os fatores que afetam o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar para a prática da RSC pela universidade em estudo;
- d) Apresentar os tipos de relacionamento da universidade com os seus *stakeholders*.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo propõe conhecer a influência dos *stakeholders* da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC no processo de responsabilidade social corporativa (RSC). É importante destacar que a crescente preocupação com a RSC exige das organizações uma atenção especial, pois a rentabilidade não é mais o principal motivo que auxilia a organização ser mais competitiva e sim, um conjunto de ações pensadas e voltadas para os seus *stakeholders* internos e externos, que são partes fundamentais de uma organização.

Dessa maneira, a responsabilidade social tem sido um tema importante e de grande destaque. Muitas organizações procuram estar cada vez mais perto dos seus grupos de interesse através de ações pensadas por gestores que visam o bem de todos. Nessa perspectiva o presente estudo se torna importante, por que a Unesc destaca em sua missão a preocupação com o bem estar de todos: "educar, por meio do ensino, pesquisa e extensão, para promover a qualidade e a sustentabilidade do ambiente de vida".

Promover a sustentabilidade do ambiente de vida é fundamental para que empresas e instituições de ensino promovam um relacionamento íntegro com o meio ambiente e a comunidade. Por meio desse estudo pretende-se conhecer quais os meios que a universidade vem desenvolvendo e trabalhando para desenvolver a reponsabilidade social junto a comunidade em que está inserida, quais projetos e ações estão sendo pensadas e praticadas na promoção, qualidade e a sustentabilidade do ambiente de vida.

Através da pesquisa serão levantados dados e informações relevantes como: conhecer quem são os *stakeholders* da universidade em estudo, que pode auxiliar na elaboração das estratégias de curto, médio e longo prazo e contribuir na melhoria ou implantação de ações voltadas a comunidade.

Para, a pesquisadora o estudo é importante e enriquecedor por que poderá colocar em prática o conhecimento adquirido durante a graduação e permitirá agregar mais conhecimento para sua vida profissional.

Por fim, a presente pesquisa se torna relevante para a universidade em estudo, por que a RSC abrange aspectos essenciais a uma organização, que são: aspectos econômicos, sociais e ambientais que e devem estra inseridos nas organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar os conceitos de RSC, bem como sua evolução, até idade contemporânea e a responsabilidade social das universidades comunitárias. Também, serão abordados os conceitos de *stakeholders* e tipologias, os modelos de identificação proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997) o modelo Savage *et al.* (1991).

2.1 EVOLUÇÃO DA RSC AO LONGO DO TEMPO

As definições de RSC vêm passando por diversas mudanças no passar dos anos. Carrol (1979) afirmou que a RSC é o compromisso que as organizações têm com a sociedade. Esses compromissos incluem ações econômicas, legais, éticas e discricionárias ou filantrópicas no desempenho nos negócios. Contudo Guimarães (1984) argumentou que as ações de RSC são praticadas por empresas em cumprimento do seu papel social, e em cumprimento das leis. Houve uma época em que as empresas praticavam ações sociais como geração de valor que consequentemente estes valores, ao final eram repassados aos consumidores.

Porém, na visão de Carrol (1999), as definições de RSC foram evoluindo e se tornando mais específicas na década de 1970, enquanto que na década de 1980 têm-se definições menos originais e mais tentativas de executar a RSC. Sendo assim, ao final da década de 1990, a RSC aos poucos foi ganhando destaque nas organizações além do desenvolvimento teórico aliado à prática. Alves (2003) ressalta que ao praticar a RSC, as empresas são influenciadas pela cultura da sociedade, formada por valores e crenças dos indivíduos. Esses valores sociais do homem contribuem na evolução da percepção humana efetuando mudanças no comportamento da sociedade.

Neste contexto, muitas empresas começaram assumir a RSC e a divulgar para o público interno e externo as ações de responsabilidade social, que em longo prazo reverteria em benefícios e direitos para a própria organização dentre eles, destaca-se: a conquista da lealdade dos clientes, aumento da estima dos colaboradores e a construção de uma imagem positiva para a comunidade e todos os envolvidos. Dessa forma, as empresas tinham que assumir a RSC de forma transparente e cumprir aquilo que se comprometeu, só assim, poderia conquistar a

imagem positiva tão desejada que resultaria na construção de uma relação de confiança com as partes interessadas (TREVISAN, 2002).

Para, Griesse (2003), a RSC precisa ser participativa, comunicativa e cooperativa. A empresa precisa servir como um agente transformador da sociedade, objetivando a promoção da qualidade de vida. Kreitlon (2004) afirmou que a empresa que pratica a RSC tende a demonstrar três características importantes: primeira, reconhecer os impactos de suas atividades econômicas sobre a comunidade onde está inserida. Segunda, gerenciar os seus impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações a nível local e global, e por último, realizar esses objetivos através de diálogos com as partes interessadas.

Uma definição mais completa pode ser entendida, a partir de Soares (2004), que assegura a RSC se mantém sobre três valores fundamentais: a ética, a preservação dos recursos naturais e o respeito aos trabalhadores. Neste sentido, Almeida (2007), completa que a ética é entendida como um conjunto de códigos de conduta formados por valores, crenças e princípios morais, que conseqüentemente definem o que é certo ou errado, em determinada comunidade. Os códigos de conduta podem influenciar as decisões das organizações.

Segundo, Reis (2007), a RSC no Brasil foi definida como um modelo de comportamento ético e responsável, em sua gestão e em suas ações resgatam valores e direitos universais respeitando o interesse de todos os *stakeholders*. A história da RSC no Brasil é dinâmica e passou a ganhar destaque quando a economia do país passou por grandes mudanças. A criação do plano Real em 1994 permitiu reprimir a inflação e consolidando a situação da econômica do país. As empresas tinham que se adaptar a nova realidade, a globalização que se tornara a nova ordem mundial, assim como o modelo de investimento social nas organizações brasileiras, também sofreram alterações (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1998, tinha como principal objetivo a disseminação e divulgação da RSC e contribui no processo de disseminação da RSC. No Brasil, as ações de RSC eram assumidas apenas como ações de filantropia. Um dos grandes desafios para o Ethos era fazer com que as empresas assumissem a responsabilidade social visando o bem comum, de servir como elo entre empresários e as causas sociais, de contribuir com melhorias para a sociedade na esfera social, ambiental e sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Em 1997, algumas empresas tiveram a oportunidade de inaugurar a divulgação de seus balanços sociais, no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE uma ferramenta estratégica e importante da RSC. A transparência foi tema da campanha de divulgação dos balanços sociais. Muitas empresas reconheceram a importância da divulgação do balanço social. De forma voluntária as empresas viram nesta ferramenta uma forma efetiva de demonstrar suas ações de responsabilidade social. O modelo de balanço social do IBASE é baseado em valores éticos, a participação, a igualdade a diversidade do gênero e raça, a inclusão de pessoas com deficiência entre outros. Foi a partir, da publicação dos balanços sociais, que diversas organizações sindicais puderam fazer denúncias de exploração de trabalhadores e trabalho escravo (IBASE, 2008).

No conceito, de Serra (2008), a RSC é definida como o compromisso que a empresa tem para com a sociedade, por meio de atitudes e ações que promovam o bem ao seu entorno. No estudo, de Acevedo (2009) apontou que os consumidores sabem distinguir quais empresas praticam a responsabilidade social, e que as ações sociais contribuem para o desenvolvimento social. Os consumidores quando decidem por um produto ou serviço, os atributos considerados são: preço, qualidade, confiança na marca e serviço de pós venda, portanto o autor constatou que a RSC é um atributo que não é levado em conta na decisão de compra.

No entanto, Pessoa (2009) discorda na escolha de um produto ou serviço. O consumidor valoriza ações de responsabilidade social no processo de preferência, sendo que existem outros fatores que influenciam a relação entre empresa e consumidor, dentre elas estão: a maneira com que a empresa se relaciona com os *stakeholders*, a competitividade, as variáveis externas e as expectativas da comunidade quanto à organização. Tachizawa (2010) argumentou que os consumidores dão preferência às empresas éticas, que prezam por uma boa imagem no mercado e atuam de forma ecologicamente responsável.

De acordo com Vasconcelos (2012), as ações de RSC praticadas por empresas cumprem funções que superam expectativas da comunidade e a RSC poderá agregar valor a empresa em longo prazo. Porém, Mota (2013) afirmou que empresas brasileiras em pleno século XXI, ainda não divulgam todas as informações relevantes em seus relatórios socioambientais, bem como, a qualidade dessas informações. Muitas vezes, a maneira com que é divulgada a informação resulta apenas em benefícios para a organização, que pode transformar dados negativos em dados

positivos.

Contudo, Carvalho (2013) afirma que muitas empresas procuram cumprir o que está descrito na lei, garantir legitimidade perante a sociedade, divulgar seus produtos, associar-se em eventos bem vistos pela sociedade. Preparar mão de obra qualificada para o presente e futuro e conscientizar clientes do presente e futuro para utilizar seus produtos e serviços sem desperdícios com maior retorno possível. Mas, há muito que se fazer quanto a RSC, uma prática que ainda requer muitos ajustes, conscientização e o equilíbrio entre garantir a lucratividade e o compromisso com a sociedade. Dessa forma, existe outra maneira de se disseminar a responsabilidade social, por meio das instituições que fazem parte do terceiro setor, as universidades que tem um compromisso com a sociedade, de ser exemplo na prática da responsabilidade social.

2.1.1 Responsabilidade Social Em Universidades Comunitárias

As universidades comunitárias foram definidas por Campis (2003), como pública não estatal, pública, por que tem como objetivo prestar serviço à comunidade e os donos são a própria comunidade. Esses tipos de instituições de ensino superior - IES, nasceram a partir de fundações e associações que se caracterizam por reunir forças comunitárias, muitas delas, são prefeituras municipais – como é o caso da UNESCO - câmeras de vereadores, o judiciário e sindicatos patronais. Porém, as IES se caracterizam pelo fato de não visarem o lucro, que tem de forma transparente, o objetivo social, vinculado a comunidade onde está atuando (CAMPIS, 2003).

Segundo Frantz (2004), o surgimento de uma nova concepção em educação universitária, autodenominada de universidades comunitárias de natureza pública não estatal, une forças e novos significados sociais. As universidades comunitárias se caracterizam por alguns aspectos bem diferentes das demais, a propriedade, a destinação e o controle do patrimônio da mantedora, a eleição dos dirigentes, a gestão, a representação e a participação da comunidade na universidade. As universidades comunitárias se caracterizam por suas atividades acadêmicas voltadas para a promoção de serviços gratuitos à comunidade, não como uma atividade econômica e sim de trazer ganhos à comunidade.

Neste contexto, Pegoraro (2008, p.138),

[...] apontou em seu estudo a importância das universidades comunitárias, no Estado de Santa Catarina. As associações catarinense das fundações educacionais – ACAFE. Sua concepção de associação tem uma função endógena, isto é, foi criada para fortalecer seus associados. Por isso, tem como missão promover a integração, a cooperação e o desenvolvimento das instituições superior afiliadas, visando ao fortalecimento da educação superior comunitário no Estado de Santa Catarina.

A gestão de uma universidade, comprometida com o desenvolvimento social não poderá focar somente ao cumprimento de suas funções essenciais (ensino, pesquisa e extensão), mas sim, com o do desenvolvimento da comunidade em que se insere. Há um novo modelo de gestão para as universidades que se igualam a esse panorama, de que a responsabilidade social não seja considerada uma exigência legal, mas sim uma questão de probidade. As universidades têm papel fundamental na formação de profissionais e cidadãos cientes, de que são importantes na construção da responsabilidade social, através do envolvimento em projetos extensionistas e ações pensadas e voltadas à comunidade em geral (MACIEL; *et al*, 2009).

A RSC é tida como o compromisso que as organizações têm para com a sociedade e as universidades são consideradas importantes no processo disseminar e divulgar a RSC. A contribuição das universidades para com a sociedade vai além da proliferação do conhecimento, como também da prática da RSC. As universidades podem contribuir para desenvolvimento e construção de um novo modelo de desenvolvimento social, ambiental e econômico em que a missão das instituições de ensino superior, ultrapassa a formação de profissionais, o fomento da cultura, a produção do conhecimento e a oferta dos serviços de extensão, resulta em melhorias para comunidade em que está inserida (MACIEL *et al*. 2009).

Sendo assim, as universidades comunitárias cumprem seu papel social, partindo do princípio que não têm dono e não visa lucro, seu objetivo social é desenvolver projetos que atendam as necessidades da comunidade em geral. Os projetos são desenvolvidos diversas áreas como: cultura, esporte, comunicação, direitos humanos e justiça, meio ambiente, trabalho, desenvolvimento, tecnologia e produção. Contando, com a participação das universidades no desenvolvimento do Estado e da comunidade, em que se insere, pode-se elevar o índice de desenvolvimento, nas esferas, sociais econômicas e culturais (ACAFE, 2013).

Partindo desses objetivos, muitos dos projetos executados no Estado de Santa Catarina, contam com o auxílio das universidades comunitárias, lideranças

políticas, econômicas, culturais procuram com frequências às universidades comunitárias. Para facilitar na implantação dos projetos e da promoção do desenvolvimento social, desde a formação de profissionais qualificados até a realização de projetos de Pesquisa e Extensão e ajudam a propagar o conhecimento (ACAFE, 2013).

Se a universidade se compromete em disseminar a RSC, torna-se fundamental a identificação dos *stakeholders* da mesma, é necessário e útil, necessário para que gestores possam promover ações que atendam às necessidades dos *stakeholders*. Melhorando assim, a eficácia da gestão da universidade e atingindo seus objetivos organizacionais. Úteis, para auxiliar a gestão na atenção prestada às várias partes interessadas e no relacionamento entre as partes interessadas e comunidade. Uma vez que interação da universidade com a comunidade é constante seja, por meio de projetos gratuitos que beneficiam a comunidade a até na formação da consciência social dos acadêmicos (MAINARDES *et al*, 2010).

Vale ressaltar, a importância das universidades reconhecerem seus grupos de interesse, Mainardes *et al.* (2010), diz que existem vários modelos que procuram identificar os *stakeholders* de uma instituição de ensino. Porém, nem todas tiveram foco nas teorias, nem utilizaram técnicas próprias para identificação. Ainda, que existam estes questionamentos é importante salientar, que a quantidade de *stakeholders*, é grande, e atender a todos é uma tarefa muito difícil. Por isso, se torna fundamental identificar e classificar os *stakeholders* de instituição de ensino superior uma vez que, eles podem influenciar ou serem influenciados pela universidade em estudo.

2.1.2 Stakeholders e Tipologias

O conceito de *Stakeholders*, segundo Freeman (1984) foi definido primeiramente pelo *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963. Nessa definição os acionistas eram considerados e chamados de *Stokholder*. Na visão, de Freeman (1984) os grupos de interesses eram definidos originalmente como, os acionistas, empregados, clientes, fornecedores e sociedade. O *Stakeholder* é todo grupo interessado na organização que pode ser afetado ou não por ela. O conceito de

partes interessadas pode ser aparador para problemas nos negócios, estratégias e a capacidade de resposta social corporativa.

O tema *stakeholders* ainda é bastante recente no cenário empresarial. Freeman (1984) afirmou que as mudanças constantes no ambiente interno e externo da organização, faz com que organizações repessem seus relacionamentos com os seus *stakeholders*. O autor ressalta que o governo federal, estadual e municipal pode afetar diretamente a organização por meio da legislação e da tributação, pois os acionistas procuram mais retornos e aquisições. Já os clientes têm diferentes percepções quanto ao produto e imagem da empresa e estas precisam adaptar-se a realidade com produtos inovadores e o uso da tecnologia.

Continuando, com a teoria de Freeman (1984) os funcionários passaram a mudar seus valores, e argumentaram que preferem uma gestão participativa e mais humana, do que uma gestão autoritária. Empresas com um excelente desempenho, destaca-se pelo estilo gerencial que enfatiza a importância dos funcionários para a mesma. As políticas de controle na gestão de relacionamentos como os fornecedores são tão importantes como a relação da qualidade e preço. As mudanças ocorrem no âmbito interno e externo da empresa, proprietários, clientes, funcionários, e fornecedores não são o que eram antes, e colocar em prática a teoria, significa se acomodar com as mudanças (FREEMAN, 1984).

Para Ashley (2003) o relacionamento entre partes interessadas e organização é constituído por aspectos políticos, sociais, econômicos, ambientais e legais, que ao posicionar-se estrategicamente poderá incluir objetivos relacionados à responsabilidade social nos negócios. Por exemplo, se a organização considerar o desempenho econômico, financeiro com o mais essencial para a organização, o relacionamento com as partes interessadas e a prática da responsabilidade social, vai focar nas relações com acionistas, agentes financeiros e fornecedores e esses relacionamentos vão direcionar as políticas das relações da organização com demais *stakeholders*.

Conforme Karkotli e Aragão (2004), os *stakeholders* são os parceiros com os quais as organizações mantêm um relacionamento, que há uma troca de influências e o que esperam cumprir e o que deve ser cumprido. Para tais objetivos, os acionistas compartilham com o capital em contrapartida esperam lucros e preservação do patrimônio, os empregados contribuem com a mão de obra e,

esperam condições adequadas de trabalho, por uma remuneração justa, saúde e proteção, segurança, realização pessoal e profissional.

Neste sentido, as organizações procuram mensurar como as ações de responsabilidade social refletem nos *Stakeholders*. É o caso do estudo de Furtado e Pena (2007) que procuram medir com está seu desempenho social, em relação aos funcionários. Neste estudo os autores utilizaram os critérios estabelecidos pelo Instituto Ethos, para analisar a qualidade da gerência dos recursos humanos. Foram avaliadas as seguintes variáveis: gestão participativa, relação com os sindicatos, política de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com a saúde e segurança, a empregabilidade e o comportamento diante do desligamento da empresa. Dentro dessas variáveis quanto mais à empresa tem a participação dos funcionários, será menor o envolvimento do sindicato.

Contudo, Nascimento; Lemos e Mello (2008), dividiram os *stakeholders* em dois grupos: os *Stakeholders* externos e os *Stakeholders* internos. *Stakeholders* externo é qualquer grupo que tenha interesse real, ou que possa afetar de alguma forma, a maneira da organização em alcançar seus objetivos organizacionais. Fazem parte dos *stakeholders* externos a comunidade, as organizações ou entidades reguladoras do setor, as associações de classes, os fornecedores, os sindicatos, as mídias, o poder público municipal, estadual ou federal e serviços terceirizados. Enquadram-se nos *stakeholders* internos os acionistas, os sócios da organização, os diretores, os empregados, os estagiários e os voluntários.

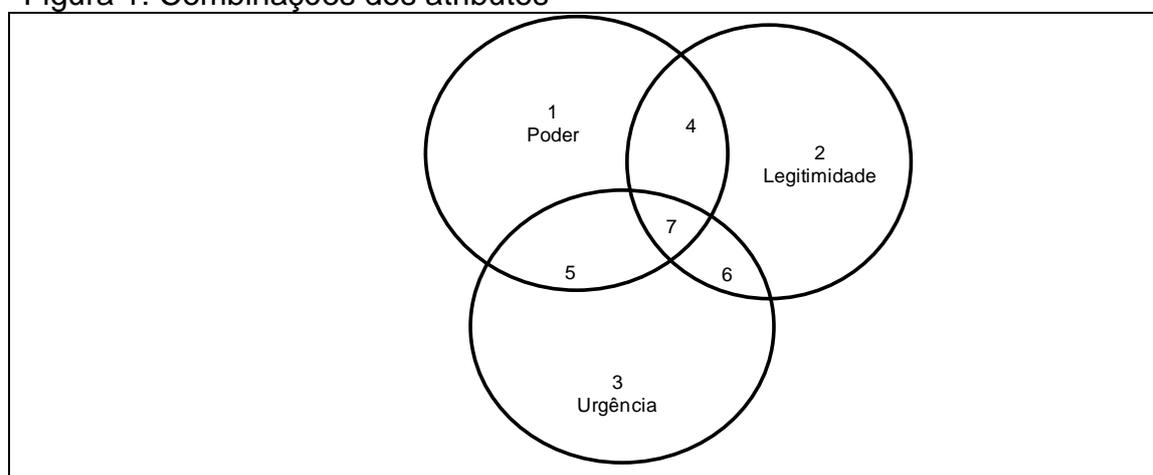
Na visão de Kreitlon (2004), uma empresa socialmente responsável é reconhecida pela maneira com que se relaciona com os seus *stakeholders*. Nesta perspectiva, Shoreder (2008) afirmou que uma empresa para ser bem conceituada mundialmente, depende da relação que a empresa mantém com os seus *stakeholders*. A valorização deste relacionamento vem sendo assumido, como princípios de gestão, desde a fundação da empresa até ao longo do tempo por seus gestores. Esse tipo de relacionamento é mantido pela confiança e reputação da organização, a RSC é um processo lento e depende de como a empresa a pratica.

É possível observar que se destacam uma variedade de modelos de gestão de *stakeholders*. Mitchell, Agle e Wood (1997), desenvolveram um desses modelos que possibilita aos gestores identificar e classificar conforme o grau de importância. Há três principais características e grau de importância dos *Stakeholders*, denominadas como poder, legitimidade e urgência. Os autores

concluíram que os gestores não podem atender a todas as reivindicações potenciais, por que cada um tem um interesse diferente. O modelo é importante para os gestores elaborarem estratégias, levando em conta a necessidade de atender os *stakeholders* conforme a sua relevância e prioridade. Assim, as classes de partes interessadas podem ser identificadas por posse de um, dois ou todos os três dos seguintes atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.

Dessa forma, os autores do modelo Mitchell, Agle e Wood (1997) argumentaram que o poder exercido sobre a organização pode ser coercitivo (força ou ameaça), normativo (legislação e meio de comunicação) ou ainda utilitário (retém recursos ou informações). A legitimidade é uma suposição ou uma percepção generalizada de que ações de uma entidade são próprias dentro de um sistema socialmente constituído por normas, valores, crenças e definições. Por último, a urgência necessita de resposta imediata quanto às solicitações dos *stakeholders*, levando em conta a necessidade do relacionamento da organização com *stakeholders*. Sendo assim, com a combinação dos atributos: Poder, Legitimidade e Urgência resultam nas classes de *stakeholders* conforme ilustrado na Figura 1:

Figura 1: Combinações dos atributos



Fonte: Adaptado Mitchell; Agle; Wood, (1997, p.872)

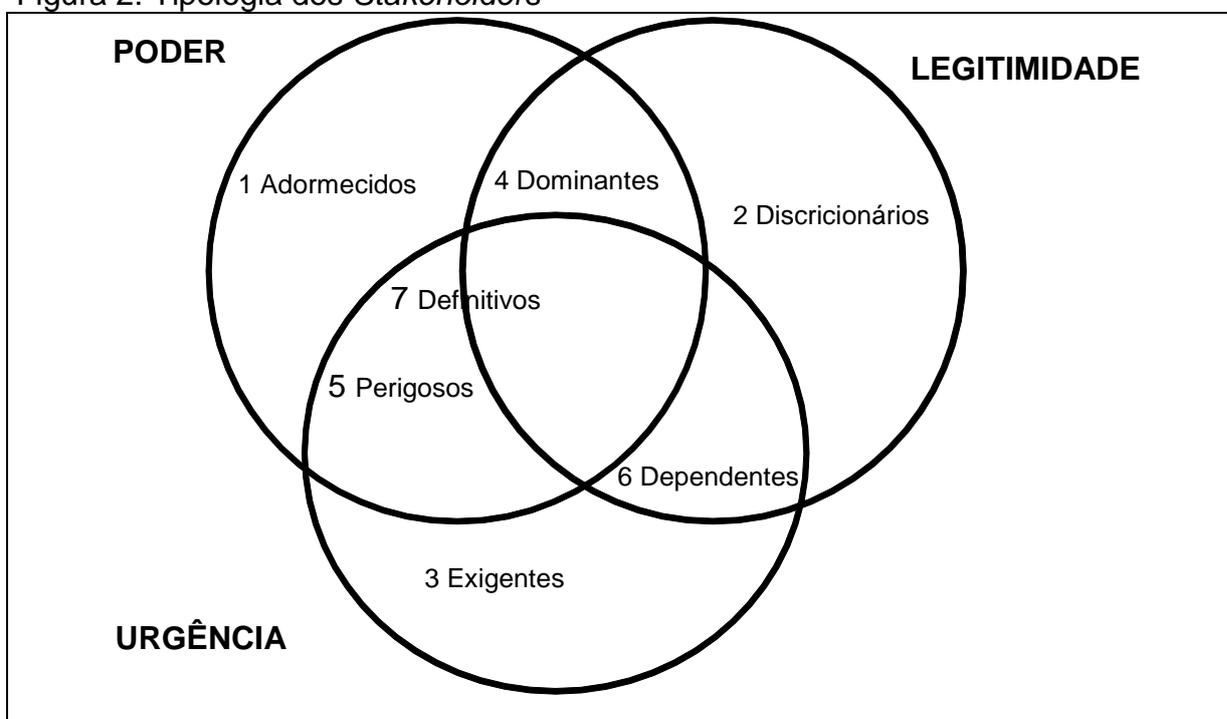
Tomando com base, a combinação dos atributos, Poder, Legitimidade e Urgência, Mitchell; Agle; Wood (1997), identificaram os *stakeholders* utilizando o modelo que se baseia na tipologia dos *stakeholders* e permite o reconhecimento claro da situação e intuição gerencial. Tendo como objetivo de passar aos gestores como devem privilegiar as relações com as partes interessadas, a tipologia dos *stakeholders* admite previsões sobre o comportamento gerencial de cada classe

envolvida com a organização. Desse modo, a análise do modelo resulta em sete tipos de classes de *stakeholders* formados pela combinação dos atributos citados anteriormente, em que três deles possuem apenas um atributo, três possuem dois atributos e um, possui todos os três atributos.

Conforme o modelo, os *stakeholders* sem Poder, Legitimidade e Urgência não têm interesse na organização e será entendido como não tendo nenhuma relevância para gestores. Portanto: Proposição 1: a importância dos interessados será positivamente relacionada ao número de acúmulo dos atributos: poder, legitimidade e urgência sendo percebidas por gerentes e estarem presentes. Já nas classes de baixa saliência (áreas 1, 2, 3) são chamadas de latentes enquadrando-se apenas um dos atributos aqueles estão na área (4, 5 e 6) são chamados interessados moderadamente salientes, por possuir dois dos atributos e na combinação de todos os atributos é chamada de “grávidas” são altamente salientes e estão na área 7 (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Portanto, a combinação desses atributos gera as sete classes de *stakeholders* conforme a Figura 2:

Figura 2: Tipologia dos *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Mitchell; Agle; Wood, (1997, p.872)

O primeiro tipo de *Stakeholder* a ser destacado é o **Adormecido**, por possuir o atributo do poder que poderá impor sua vontade em uma organização, porém não tem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, por isso seu poder permanece inutilizado. Os *stakeholders* adormecidos têm pouco ou nenhuma interação com a organização, no entanto, por causa da potencialidade em adquirir um segundo atributo, a administração deve prestar atenção neste tipo de interessado. Apesar de difícil é possível prever quais *stakeholders* adormecidos podem se tornar salientes, por exemplo, funcionários que foram demitidos, são considerados como partes interessadas adormecidas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O segundo *Stakeholder* identificado é o **Discricionários** que têm posse do atributo legitimidade, mas não tem o poder de influenciar a organização, e suas reivindicações não são urgentes. Esse tipo de *stakeholder* é particularmente interessado na parte que envolve a responsabilidade social corporativa. Os gestores não são pressionados a se envolver com a parte interessada, porém optam por fazê-lo, pois a RSC é importante para as organizações, no sentido de interagir com as todas as partes interessadas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O terceiro *Stakeholder* identificado por Mitchel; Agle; Wood (1997) são os *Stakeholders* Exigentes, são conhecidos quando o atributo mais importante for a urgência. Estes *stakeholders* são descritos como reivindicadores, pois não têm o poder e nem a legitimidade, mas são cansativos para os gestores, porque precisam monitorá-los quanto ao potencial de obter um segundo atributo. O quarto tipo de *Stakeholder* identificado pelo modelo são os **Dominantes**, que tem o poder e a legitimidade, exercem a influência na organização garantindo a devida combinação de poder e legitimidade, formando uma coalizão dominante, e espera receber muita atenção por parte dos gestores.

Contudo, o quarto *Stakeholders* é chamado de **Perigoso**, se caracteriza quando há a combinação da urgência e de poder, porém carece de legitimidade tornando os interessados coercitivos. Um exemplo de tentativas de utilização de meios coercitivos ainda muito comum são as greves, sabotagens dos empregados e terrorismo. O sexto *stakeholder* é o **Dependente**, ele não tem o poder, mas possui a legitimidade e a urgência, já que depende de outras partes interessadas para realizar sua vontade, uma vez que o poder nesta relação não é recíproco (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Por último, têm-se os *Stakeholders* **Definitivos**, que pela combinação de poder, legitimidade e urgência, a administração deve dar atenção imediata e envolvê-los nas estratégias da organização.

2.2 MODELO DE SAVAGE ET AL. (1991)

O Modelo de Savage *et al.*(1991), propõe-se avaliar o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar com a organização. Mas para que isso seja possível, os gestores precisam ir além das estratégias tradicionais considerando o ambiente interno e externo. Os gestores podem avaliar as partes interessadas quanto: ao potencial de ameaçar a organização ou potencial em cooperar com a organização. A importância de diagnosticar o potencial dos *stakeholders* em cooperar e ameaçar, é muitas vezes ignorado pelos gerentes, pois as análises enfatizam os tipos de ameaças das partes interessadas. O potencial de cooperar deve ser igualmente enfatizado, permitindo o gerenciamento das partes interessadas para ir além das estratégias, pois a cooperação é importante porque leva a organização unir forças com as partes interessadas.

Sendo assim, o modelo se propõe primeiramente a identificação dos *stakeholders* que influenciam a organização, para posteriormente avaliar o potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar com a mesma. Assim, têm-se quatro classes de *stakeholders* segundo a classificação de (SAVAGE *et al.*,1991). Conforme Figura 3:

Figura 3: Diagnóstico dos tipos de Stakeholders

		Potencial dos stakeholders Ameaçar a Organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos Stakeholders em Colaborar com a Organização	ALTO	Tipo: 4 Ambíguo Estratégia a Colaborar:	Tipo 1: Dispostos A Apoiar Estratégia: Envolver
	BAIXO	Tipo 3: Indispostos Apoiar Estratégia: Defender	Tipo 2: Marginais Estratégia: Monitorar

Fonte: Adaptado de Savage *et al.*(1991, p.65)

Os **Stakeholders dispostos a apoiar** possuem baixo potencial em ameaçar, mas alto potencial em cooperar. É formado por: gestores, colaboradores, conselho de curadores, prestadores de serviços e organizações comunitárias sem fins lucrativos. A estratégia a ser utilizada é envolver as partes interessadas em questões relevantes sendo que, os executivos podem incentivar o potencial de cooperação dos funcionários. Por meio de técnicas de gestão participativa, descentralizando autoridades dos gerentes médios e aumentar a participação dos funcionários nas tomadas de decisões (SAVAGE *et al*,1991).

Quanto aos **Stakeholders Marginais**, Savage *et al.*(1991) identificaram que não são tão ameaçadores e nem tão cooperativos, apesar de ter um potencial de participação na organização e nas decisões. São formados por consumidores, acionistas, associações de colaboradores. Contudo, algumas questões devem ser levadas em conta como, a segurança do produto e a poluição do meio ambiente, podendo ativar o nível dos *stakeholders* de colaborar e cooperar. A estratégia mais usada seria monitorar esse tipo de parte interessada, já que seu potencial de cooperar e ameaçar são baixos. Reconhecer os interesses desses *stakeholders* são questões específicas e que os gestores podem reduzir recursos (SAVAGE *et al*, 1991).

Os **Stakeholders Indispostos a Cooperar** possuem alto potencial de ameaçar e sua cooperação é baixa. Esses tipos de partes interessadas são conhecidos como os concorrentes, sindicatos dos trabalhadores, o governo federal, municipal e estadual e às vezes os meios de comunicação (SAVAGE *et al*, 1991).

Outro tipo de *Stakeholders* que as organizações precisam dar atenção são os **Stakeholders Ambíguos**, porque são aqueles que têm alto potencial em cooperar como também em ameaçar. A melhor maneira em gerir esse tipo de parte interessada seria através da colaboração dos executivos, maximizando a cooperação das partes interessadas assim, diminui o risco do *stakeholder* se opor contra a organização (SAVAGE *et al*, 1991).

2.2.1 A RSC contemporânea versus Stakeholders

A descentralização da responsabilidade do estado para a iniciativa privada, fez com que a responsabilidade social não seja restrita a uma empresa sozinha. Requer estratégias de colaboração entre os interessados no negócio, no

sentido de envolver a participação de todos no processo de desenvolvimento social. A partir desse pressuposto, os *stakeholders* podem de forma estratégica desenvolver ações coletivas que visem o bem comum (REIS, 2007).

Dessa forma, para Reis (2007), as empresas brasileiras definem a responsabilidade social como um modelo de comportamento ético e reponsável de sua gestão, que procuram respeitar interesses dos *stakeholders* internos e externos.

Sendo assim, existe uma vasta literatura que remete como as empresas se comprometem com a responsabilidade social e atendem as várias partes interessadas. Um exemplo é o estudo de caso da cooperativa Cocamar, em que Serra (2008) destacou que a RSC é uma extensão do papel da empresa vista pela sociedade como correponsável em desenvolver ações que promovem a qualidade de vida. Para que isto aconteça, é necessário que as empresas tenham um comportamento ético e transparente no relacionamneto com os *stakeholders*. Segundo Tomaz e Brito (2010), cada organização é vista de forma diferente pelos seus diferentes tipos de *stakeholders*, e cada organização precisa construir uma gestão voltada para atender as diferentes formas de contatos, seja com interlocutores internos ou externos.

Mintzberg (2010), em uma entrevista para revista HSM Management, destacou algumas características para uma empresa que almeja ter sucesso no século XXI dentre elas: ser verdadeiro com o cliente, em vez de servi-lo somente para ganhar dinheiro, respeitar os funcionários e atender as necessidades da comunidade. Também em entrevista para HSM, Porter (2010), afirmou que o novo movimento que envolve as estratégias no mundo, marcado por mudanças na economia de escala e por maior aproximação de empresa e sociedade, serve de ponte para envolver a RSC como fator competitivo.

Vale destacar, que as pessoas estão cada vez preocupadas com os problemas graves no mundo. Os jovens em particular, estão reconhecendo esses problemas, como a pobreza, saúde, meio ambiente, desigualdes sociais entre outros. Estão levantando novas formas de associar o econômico com o social numa visão completa de como as empresas podem atuar (PORTER, 2010). Porter (2010) acredita que as empresas influenciam o desenvolvimento econômico nas comunidades em que atuam que remete a RSC.

Para Araújo (2012), há uma crescente preocupação das empresas em evidenciar a RSC contemporânea como estratégia empreendedora, uma vez que

atividade empresarial é um instrumento da sociedade e da economia. Assim, a prática da RSC torna as organizações mais competitivas, transparentes, dinâmicas, humanas e éticas. E por meio desses requisitos a organização consegue manter uma boa imagem no mercado com o retorno financeiro e o lucro social, além de contribuir para melhoria na qualidade de vida de todos envolvidos (ARAÚJO, 2012).

Na análise de Carreira (2012), as organizações procuram ter atitudes e comportamentos socialmente responsáveis e divulgar os impactos que essas ações geram na comunidade onde se inserem tanto no ambiente interno quanto externo. Cada vez mais empresas procuram atender as expectativas dos *stakeholders* e definem estratégias de gestão voltadas a sustentabilidade (CARREIRA 2012). Na opinião de Souza (2012), a tendência é que as empresas no século XXI sofram um nível maior de exigências por parte dos *stakeholders* e a valorização de empresas que praticam a RSC aumente. Tais organizações focam-se em âmbitos que vão além da obtenção de lucros, inserindo a preocupação com a conservação das relações com a sociedade e com meio ambiente.

Pode-se constatar, nas idéias de Carreira (2012), que as organizações que procuram ter atitudes e comportamentos socialmente responsáveis, procuram divulgar esses impactos, tanto em níveis externos como internos. As organizações procuram atender as expectativas dos *stakeholders*, para definir estratégias de gestão que incluam a sustentabilidade. As empresas procuram divulgar seus relatórios de sustentabilidade, gerando assim, a oportunidade de divulgar suas ações em termos econômicos, ambientais e sociais. É certo, que há um grande interesse por parte das empresas em divulgar informações quanto a sua responsabilidade social, pois o objetivo é enfatizar para todos, de que alguma forma, as contribuições sobre a responsabilidade social estão sendo representativas.

Neste sentido, é importante destacar que a organização precisa estar comprometida com responsabilidade social desde a oferta dos produtos e serviços, o cuidado com meio ambiente e contribuir com o desenvolvimento social, de forma que não cumpra somente por que, está descrito em lei, e sim, visando o que é importante para a organização e o bem comum. Por isso, as organizações procuram atingir os objetivos organizacionais, medir os impactos de suas atividades operacionais no meio ambiente e na comunidade (HOLANDA, 2012).

Dessa forma, no estudo realizado por Nakayana (2012) em uma empresa brasileira de cosméticos, feito com seus *stakeholders* fornecedores, teve por

objetivo de analisar as ações baseadas nos indicadores Ethos. Esses indicadores do Ethos são extremamente rigorosos e os gestores destacam que o acompanhamento é importante para que os valores sociais estejam consolidados no sistema de gestão da empresa. Desta forma, os gestores concluíram que é importante ter cautela ao selecionar um fornecedor. Primeiro como dito anteriormente, os indicadores são rigorosos e segundo, porque a avaliação de desempenho dos fornecedores impulsiona-os no desenvolvimento da consciência da prática da responsabilidade social.

Rasera (2012) também deu destaque à relação e o desenvolvimento de ações sociais pelas usinas de açúcar e álcool no Estado de São Paulo, e os impactos percebidos pela comunidade. Um desses aspectos chama a atenção para o fato de que a RSC está embutida nas ações sociais das usinas desde década de 1960, pois cumpria o que era exigido por lei. As usinas procuram praticar a RSC mesmo que atividade canavieira é vista como uma atividade negativa externamente, devido às condições de trabalho para com seus funcionários e por ser uma atividade que compromete o meio ambiente.

No entanto, Carvalho (2013) admite que as ações de RSC surgem da necessidade das empresas cumprirem a lei em razão de que se não o fizer, não mantem uma imagem positiva com os clientes e com os órgãos reguladores. Uma estratégia seria aperfeiçoar seu desempenho por meio de treinamentos de clientes internos e externos, evitar sanções legais e econômicas e garantir sua legitimidade frente aos seus *stakeholders*.

Por outro lado, Motta (2013) demonstrou a preocupação com as empresas brasileiras que ainda se encontram estagnadas com a realidade sobre o desenvolvimento sustentável. Existe um número expressivo de empresas no Brasil, mas quantidade é mínima, das que divulgam seus relatórios sócios ambientais e as que divulgam, não prezam pela qualidade das informações divulgadas, devido a omissão de dados e a falta de análise concreta dos seus resultados.

Desse modo, ainda existem empresas que camuflam dados, por meio de indicadores e resultados negativos, transformando-os em ações de êxito. Assim, muitas empresas não são transparentes quando divulgam suas ações sociais a qualquer custo, o objetivo é de se tornarem competitivas no mercado mesmo que para isso seja divulgados dados fantasiosos. Todo discurso de RSC, é válido quando a empresa já tem em sua gestão a responsabilidade social como parte da

sua cultura organizacional, de modo que, a interação com as partes interessadas seja verdadeira e transparente (MOTTA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Método Científico é uma estratégia de investigação científica que utiliza de técnicas gerais e particulares e métodos especiais usados em diversas ciências e tecnologias. Também entendido como a maneira de se construir uma boa ciência: natural ou social, pura ou aplicada, formal ou factual. Assim, a ciência e o método estão sempre em transformação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Já a pesquisa, trata-se de um conjunto de procedimentos sistemáticos que se baseiam no raciocínio lógico, que tem a função de encontrar soluções para problemas mediante a utilização dos métodos científicos (ANDRADE, 2001).

Para, Cervo e Bervian (2002), a pesquisa é uma atividade que procura solucionar problemas teóricos e práticos através de processos científicos. A pesquisa inicia-se por meio de uma dúvida ou problema e, com uso do método científico, procura uma resposta ou solução.

Neste sentido, a pesquisa foi aplicada com os quatro diretores das seguintes Unidades Acadêmicas: Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas - UNACSA, Unidade Acadêmica de Ciências, Engenharias e tecnologias – UNACET, Unidade Acadêmica Humanidades, Ciências e Educação - UNAHCE, Unidade Acadêmica Ciências da Saúde – UNASAU, Pró Reitoria de Finanças e o atual Reitor.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2010), são utilizados dois critérios básicos para a identificação da pesquisa científica: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Neste estudo quanto aos fins será utilizada a pesquisa de caráter descritiva.

A Pesquisa Descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los pretendendo descobrir, com precisão a frequência com os acontecimentos ocorrem, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características. Sendo assim, a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais e abordando dados e problemas a serem estudados e que não se encontra em documentos (CERVO; BERVIAN 2002).

O principal motivo para escolha desse tipo de pesquisa seria em razão de que ao final do estudo, a pesquisadora tem a finalidade de descrever quais foram os resultados obtidos, sendo eles referentes aos objetivos propostos como: a classificação dos *stakeholders* da universidade em estudo, descrever as ações de responsabilidade social corporativa da Unesc, identificar os fatores que afetam no potencial dos *stakeholders* em ameaçar ou cooperar, para a prática da RSC pela universidade em estudo, descrever os tipos de relacionamento da universidade com os seus *stakeholders*.

Segundo Martins e Theófilo (2009), o delineamento da pesquisa envolve os meios técnicos de investigação, corresponde a estrutura, desenho ou esboço da pesquisa em sua dimensão mais ampla, compreende a diagramação e previsão de coleta e análises de informações, dados e evidências. Dessa forma, quanto aos meios de investigação será utilizada a pesquisa bibliográfica e documental.

a) **Pesquisa Bibliográfica:** A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema baseando-se em referências já publicadas em livros, artigos, revistas, jornais. Procura conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica é parte indispensável de qualquer trabalho científico, contribuindo com embasamento teórico do estudo (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

Justifica-se a escolha desse tipo de pesquisa pela necessidade que a pesquisadora constatou em se aprofundar e conhecer os assuntos propostos no estudo. No Quadro 1, representa os assuntos, autores e as fontes de publicação que serviram como fonte do referencial teórico na pesquisa bibliográfica.

Quadro 1: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

Assuntos	Autores	Fonte de Publicação
Responsabilidade Social; Responsabilidade Social Corporativa; Responsabilidade social nos negócios; Responsabilidade social Corporativa; Relatório do Instituto Ethos.	Karkotli; Aragão (2004); Schroeder (2004); Ashley (2003); Soares (2004); Instituto Ethos (2008);	Livro Artigo Livro Artigo Balanço Social ETHOS
Responsabilidade social nas universidades do Rio Grande do Sul; Universidade comunitária; Universidade uma proposta Comunitária; O Terceiro Setor e a Educação Superior no Brasil; Universidade Comunitária; Categorização por Importância dos <i>Stakeholders</i> das Universidades; Responsabilidade social nos negócios.	Maciel (2009); Frantz (2004); Campis (2003); Pegoraro (2008) ACAFE (2013); Mainardes <i>et al.</i> (2010) Ashley (2003);	Artigo Artigo Artigo Artigo Artigo Livro
Rumo a uma Teoria da Identificação das partes interessadas e Saliência; Categorização por Importância dos <i>Stakeholders</i> das Universidades; Gestão Socioambiental estratégica; Responsabilidade Social; Estratégias para avaliar e Gerenciar as partes interessadas da organização.	Mitchell, Agle e Wood (1997); Mainardes <i>et al.</i> (2010); Nascimento <i>et al.</i> (2008); Karkotli; Aragão (2004); Savage <i>et al.</i> (1991)	Artigo Artigo Artigo Artigo Artigo Artigo Artigo

Fonte: Dados obtidos pela pesquisadora

b) Pesquisa Aplicada na definição de Cervo (1996) é quando “o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos”. Para essa finalidade foi realizada uma **Pesquisa de Campo** é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Pode incluir entrevista, aplicação de questionário ou observação (VERGARA 2009).

Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa com gestores da UNESC por meio da aplicação de um questionário. O questionário teve como propósito. Identificar os *stakeholders* internos e externos da universidade, a classificação por grau de importância, a influência destes *stakeholders* na responsabilidade social. Realizou a entrevista também a Pró Reitoria de Finanças e o Atual Reitor as entrevistas realizadas com cargos de Pró Reitoria e Reitoria tiveram o propósito de identificar os *stakeholders* que possuem o poder coercitivo, simbólico e utilitário, e quais stakeholders possuem os tributos poder, legitimidade e urgência.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

As informações expostas a seguir foram obtidas através de documentos eletrônicos cedidos pela universidade. Neste documento, consta a história de como e quando iniciaram as atividades de ensino superior da universidade em estudo.

As atividades de ensino superior da UNESC iniciaram através Fundação Educacional de Criciúma – FUCRI. Que teve origem na década de 60, época em que o Sul do Estado de Santa Catarina, principalmente a região carbonífera, experimentava um acelerado desenvolvimento econômico e grande crescimento populacional em decorrência da política econômica industrial brasileira. Neste contexto levou à criação da FUCRI (Lei Municipal nº 697/1968), fundação que nasceu da participação comunitária, pensada coletivamente para atender às necessidades regionais (UNESC, 2013).

A primeira escola de ensino superior criada foi a Faculdade de Ciências e Educação, FACIECRI, que iniciou seu funcionamento em 1970. Em 1971, iniciou-se a construção do *campus*, onde hoje está instalada a UNESC. Nos anos seguintes, criaram-se as escolas superiores de: Educação Física e Desportos, ESEDE (1974), Tecnologia, ESTEC (1975) e Ciências Contábeis e Administrativas, ESCCA (1975) (UNESC, 2013).

Para que as escolas de ensino superior pudessem ampliar seu raio de atuação, em 1987, a FUCRI modificou sua estrutura organizacional garantindo a autonomia na escolha de seu dirigente maior, antes indicado pela Prefeitura Municipal de Criciúma. Decorrente desse movimento institucional, na busca de maior autonomia em relação ao poder público municipal, aprovou-se a reforma do Estatuto da FUCRI para ajustar-se às modificações provocadas pela nova lei (UNESC, 2013).

A conquista da UNIFACRI, União das Faculdades de Criciúma, em 1991, com regimento aprovado pelo Parecer n. 256/91, de 24/09/91, do Conselho Estadual de Educação, foi um marco significativo na vida da Instituição. A administração única e centralizada para a FUCRI/ UNIFACRI, foi uma conquista, pois permitiu eliminar, na prática, a superposição de poderes, concedendo aos órgãos colegiados, papel de maior relevância na execução da vida institucional. Garantida essa etapa, iniciou-se a caminhada rumo a Universidade (UNESC, 2013).

O Conselho Federal de Educação, em 1993, aprova o processo de Carta-Consulta para transformação da UNIFACRI em Universidade, pela via do

reconhecimento, e delega competência ao Conselho Estadual de Educação, que, pela Portaria 04/93, constituiu a Comissão Especial de Acompanhamento. A UNESCO, que até então era apenas um sonho, começa a tornar-se realidade. O processo de avaliação e acompanhamento, que se estendeu por 04 anos, foi concluído em 17 de junho de 1997. Nesta data, a Comissão de Ensino Superior do CEE-SC, em sessão plenária, aprovou por unanimidade às atividades de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão, exigidas pela legislação vigente, pelo atendimento à universalidade de campo e pela densidade educacional científica (UNESCO, 2013).

Após o ato de reconhecimento oficial como universidade, ficou mais forte o compromisso de responder às aspirações e anseios da comunidade regional. A UNESCO foi, então, expandindo sua atuação e suas ações com novos cursos de graduação e pós-graduação, nas diferentes modalidades e áreas, articulados, evidentemente, com a pesquisa e a extensão, direcionando todos os seus esforços para empreender e disseminar ações, seus objetivos e sua missão como Universidade. (UNESCO, 2013).

Neste sentido, a pesquisa foi aplicada com os quatro diretores das seguintes Unidades Acadêmicas: Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas - UNACSA, Unidade Acadêmica de Ciências, Engenharias e tecnologias – UNACET, Unidade Acadêmica Humanidades, Ciências e Educação - UNAHCE, Unidade Acadêmica Ciências da Saúde – UNASAU, Pró Reitoria de Finanças e o atual Reitor.

Foi utilizado o roteiro de entrevista semi estruturado, baseado na referência de Xavier (2010). A entrevista foi no período de março a maio de 2014, os questionários foram aplicados pessoalmente e as entrevistas foram gravadas e transcritas.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Marconi e Lakatos (2002) consideram a análise dos dados com a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenômenos estudados com outros fatores. Essas relações se estabelecem em função de suas propriedades relacionadas entre causa-efeito, produtor-produto.

Neste estudo será utilizada na análise dos dados a abordagem qualitativa, que conforme Roesch (2005), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Assim, a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando a intenção for de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou ainda, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma interferência chegando aos resultados finais.

Moretti (2011), afirma que a pesquisa qualitativa é a pesquisa que se baseia em conclusões, raciocínio ou interferências de princípios gerais para particulares. Esse tipo de pesquisa requer um envolvimento maior do pesquisador com os respondentes, com o ambiente como parte integrante do processo.

Conforme, Martins e Theófilo (2009), a abordagem ou tipo de estudo envolve análises de informações, dados e evidências empíricas, o pesquisador deverá adotar a técnica para a coleta dados essencial para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa. Classificação de dados dessa pesquisa será por meio de dados primários. (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2002) consideram a análise dos dados com a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenômenos estudados com outros fatores. Essas relações se estabelecem em função de suas propriedades relacionadas entre causa-efeito, produtor-produto.

Neste estudo será utilizada na análise dos dados a abordagem qualitativa, que conforme Roesch (2005), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Assim, a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando a intenção for de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou ainda, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma interferência chegando aos resultados finais.

Moretti (2011), afirma que a pesquisa qualitativa é a pesquisa que se baseia em conclusões, raciocínio ou interferências de princípios gerais para particulares. Esse tipo de pesquisa requer um envolvimento maior do pesquisador com os respondentes, com o ambiente como parte integrante do processo.

Conforme Roesch (2005), na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador se depara com uma grande quantidade de documentos existentes os dados secundários, assim o desafio da pesquisadora é encaixar as informações necessárias e que serão de grande importância para alcançar o propósito do estudo.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A síntese apresenta os objetivos específicos que serão abordados na pesquisa, o tipo de pesquisa quanto aos fins, meios de investigação, a classificação dos dados da pesquisa, a técnica utilizada na coleta de dados, os procedimentos de coleta dos dados e a técnica de análise dos dados, conforme Quadro 02.

Quadro 2: Síntese do delineamento da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS FINS	MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS
Apresentar a classificação dos <i>Stakeholders</i> da universidade em estudo	Exploratória e descritiva	Bibliográfica	Primários	Roteiro semi – estruturado. Entrevista	Entrevistas em profundidade, gravada.	Qualitativa
Descrever as ações de responsabilidade social corporativa da UNESC	Exploratória e descritiva	Bibliográfica	Primários	Roteiro semi – estruturado Entrevista	Entrevistas em profundidade, gravada.	Qualitativa
Identificar os fatores que afetam no potencial dos <i>stakeholders</i> em ameaçar ou cooperar para a prática da RSC pela universidade em estudo	Exploratória e descritiva	Bibliográfica	Primários	Roteiro semi – estruturado Entrevista	Entrevistas em profundidade, gravada.	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A presente análise é desenvolvida com base nos dados coletados através das entrevistas com objetivo de identificar e classificar os *stakeholders* da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Nesta seção serão abordadas a classificação e características dos *stakeholders* identificados. O intuito da análise é enfatizar a influência dos *stakeholders* na instituição, a partir das informações obtidas com os gestores.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Na literatura é possível encontrar uma grande quantidade de modelos que permitem identificar os *stakeholders*, de uma determinada organização. O modelo utilizado neste estudo foi os dos autores, Mitchell, Agle e Wood (1997) que ressaltam a importância dos *stakeholders* para organização quanto à elaboração das estratégias. Assim, a importância e a classificação, têm se a partir da visão dos gestores, dessa forma, atenderia o primeiro objetivo específico proposto no estudo, a identificação dos *stakeholders* internos e externos da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Com base, nas percepções gerenciais e conforme o cargo que ocupa, é possível fazer essa identificação dos grupos de interesses internos e externos. Tomando como ponto de referência a opinião dos entrevistados, o Quadro 3 apresenta a classificação dos *stakeholders* internos.

Quadro 3: Identificação *stakeholders* internos

<i>Stakeholders</i> Internos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmicos	X	X	X	X	X	X	X
2. Professores	X	X	X	X	X	X	X
3. Funcionários	X	X	X	X	X	X	--
4. Colegiados plenos	--	--	--	--	X	--	--
5. Conselho Universitário	--	--	--	--	X	--	--
6. Conselho de Administração da Mantedora	--	--	--	--	X	--	--
7. Pró Reitoria de Ensino	--	--	--	--	X	--	--
8. Pró Reitoria de Pesquisa e Extensão	--	--	--	--	X	--	--
9. Pró Reitoria de Finanças	--	--	--	--	X	--	--
10. Setor de Comunicação Integrada - SECON	--	--	--	--	X	--	--
11. IPARQUE	--	--	--	--	X	--	--
12. Gestores	--	--	--	--	--	X	X
13. Pesquisadores	--	--	--	--	--	X	X
14. Extensionistas	--	--	--	--	--	X	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar o Quadro 3, é possível perceber que os *stakeholders* internos mais citados pelos entrevistados foram os acadêmicos, seguidos dos professores e dos funcionários. Essa evidência parece existir certa semelhança de opiniões quando se trata de *stakeholders* internos, tendo em vista a proximidade destes entrevistados aos *stakeholders* em si. O segundo grupo de *stakeholders* mais citado foram os pesquisadores e os gestores, mesmo com pouca frequência, os entrevistados que evidenciaram estes grupos também parecem justificar pela convivência constante nas rotinas de trabalho.

Diferentemente dos outros entrevistados, o Entrevistado E5 evidenciou outros *stakeholders* pelo fato da amplitude do cargo, já que possui relacionamento com vários outros grupos de interesses, que de certa forma, para ele são importantes em todo o processo organizacional da Universidade, como citado no Quadro 3, que foram: os Colegiados Internos, Conselhos Universitários, Conselho de Administração da Mantedora, Pró Reitoria de Ensino, Pró Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Pró Reitoria de Finanças, Setor de Comunicação Integrada – SECOM e o Parque Tecnológico – IPARQUE.

Frente a essas evidências, é importante compreender as razões pelas quais os entrevistados identificaram os *stakeholders* internos do Quadro 3. O primeiro *stakeholder* mais citado foi os acadêmicos, citados por todos os entrevistados.

O Quadro 4 a seguir, apresenta a opinião dos entrevistados em relação aos *stakeholders* “acadêmicos”.

Quadro 4: Motivos Identificação stakeholders internos (acadêmicos)

1. Acadêmico	
Entrevistados	Motivo
E1	Os acadêmicos por que são <u>a razão de existir da instituição</u> . Eles exercem uma <u>influência positiva</u> .
E2	Os acadêmicos são tidos como clientes, claro que eles são importantes, porém <u>ele é transitório ela passa e vai embora</u> .
E3	São os acadêmicos, eles estão divididos em quatro Unidades Acadêmicas que são: Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas - UNA CSA, Unidade Acadêmica de Humanidades Ciências da Educação - UNA HCE, Unidade Acadêmica de Ciências Engenharia e Tecnologias - UNA CET, essas unidades acadêmicas têm interesses diferentes, como mais investimentos em projetos, ensino e pesquisa, porém, <u>com o mesmo objetivo que são a formação dos acadêmicos</u> .
E4	Todos são importantes para instituição acadêmicos, professores e funcionários, sem esses agentes não existiria Universidade, <u>e todos influenciam de forma positiva</u> .

1. Acadêmico	
Entrevistados	Motivo
E5	Aqueles alunos <u>que se preocupam a inserção social, alunos que tem uma formação crítica</u> , esse tem relevância para a universidade. Aqueles que estão aqui, apenas pelo diploma não têm relevância no sentido da responsabilidade social.
E6	O acadêmico exerce sobre a universidade <u>uma influência positiva</u> .
E7	Os acadêmicos são <u>a prioridade da instituição no dia a dia</u> , tudo que é desenvolvido parte do <u>princípio do que vai resultar de bom para o aluno</u> .

Fonte: Dados obtidos na pesquisa..

É possível perceber, no Quadro 4, que os *stakeholders* acadêmicos são considerados importantes na visão gerencial e no contexto da instituição, tendo em vista que os gestores que ocupam cargos diferentes e em áreas também distintas, possuem semelhanças em suas opiniões a respeito deste *stakeholder*. Os acadêmicos, na opinião dos gestores, são considerados um grupo fundamental em toda a concepção de Universidade Comunitária, pois tem o compromisso com a formação, com a sociedade e com todos os envolvidos. Conforme evidencia o Entrevistado 5 que destacou o acadêmico como um influenciador no processo decisório da Universidade. “[...] acadêmicos que tem uma formação crítica esses faz a toda a diferença [...]” (E5). Ao mesmo tempo em que considera alunos, professores e funcionários importantes para a instituição, deixa evidente que a contribuição desses grupos é essencial, e que um depende do outro para que a razão de ser da universidade se torne realidade a cada dia.

Seguindo a linha dos entrevistados, o segundo *stakeholder* apontado foram os professores. Os professores são considerados um *stakeholder* relevante para o processo de disseminação do conhecimento e na formação dos acadêmicos. O Quadro 5 apresenta os motivos pelos quais os entrevistados identificaram os professores como um dos *stakeholders* interno.

Quadro 5: Motivos identificação *stakeholders* internos (professores).

1. Professores	
Entrevistado	Motivo
E1	<u>Os professores são um grupo que mais tem contato</u> , por meio dos serviços prestados no setor em que atua.
E2	<u>O professor integral esse contribui</u> com a universidade em todos os sentidos, por que quando participa, participa de maneira qualitativa quanto ao professor horista esse não contribui por que esse faz o trabalho e vai embora.
E3	Professores têm interesses distintos, <u>por que, cada um pertence a Unidade Acadêmica diferente</u> , logo os interesses quanto à universidade também são diferentes, porém com os <u>objetivos são semelhantes, transmitir o conhecimento e a formação dos alunos</u> .
E4	Todos são necessários para instituição o professor, o funcionário e alunos, <u>sem eles não existiria universidade</u> , os quais influenciam positivamente.

1. Professores	
Entrevistado	Motivo
E5	Os professores, por que <u>eles são formadores de opinião, eles que vão fazer a diferença na sala de aula, vão dar concepção de homem de mundo e de sociedade, concepção de profissionalismo e de compromisso social.</u>
E6	Todos os grupos internos identificados como acadêmicos, professores e funcionários <u>influenciam na universidade e de forma positiva.</u>
E7	O professor <u>é responsável pela formação, ele é um agente transformador</u> que pode mudar o aluno com relação a vários conceitos e romper preconceitos.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Percebe-se no Quadro 5, que os entrevistados destacaram os professores como sendo o principal ator na disseminação do conhecimento, da pesquisa e da extensão da universidade. Por estarem diariamente em contato com os acadêmicos e a comunidade em geral. São responsáveis por influenciar na formação do acadêmico quanto ao seu papel que exercerá na sociedade, conforme afirma o Entrevistado E7 “[...] O professor é responsável pela formação, ele é um agente transformador que pode mudar o aluno com relação a vários conceitos e romper preconceitos [...]” [grifo nosso].

Num segundo momento, os entrevistados evidenciam os grupos de interesses externo, que de alguma forma influenciam no dia a dia da universidade. Para Nascimento; Lemos e Mello (2008) os *stakeholders* externos são aqueles grupos que possuem interesses fidedignos no negócio da empresa, além de contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais. Os *stakeholders* externos são conhecidos como a comunidade que está inserida, as organizações ou entidades reguladoras do setor, as associações de classes, os fornecedores, os sindicatos, as mídias, o poder público municipal, estadual ou federal e os serviços terceirizados.

Neste sentido, os entrevistados identificaram os *stakeholders* externos, da universidade conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Identificação *Stakeholders* Externos.

Stakeholder Externo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Fornecedores	X	-	-	-	-	-	-
2. Governo	X	X	X	X	X	X	X
3. Comunidade	X	-	X	-	X	X	-
4. Mídia	-	X	-	-	X	X	X
5. Entidades de classes (ACIC, OAB)	-	-	X	-	X	X	X
6. Concorrentes	-	-	X	-	X	-	-
7. Líderes de organizações privadas	-	-	-	-	-	X	-
8. Professores de ensino médio de escolas públicas e privadas	-	-	-	-	-	X	-
9. Sindicatos	X	-	-	-	-	X	-
10. Presídio	-	-	-	-	X	X	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa..

Analisando o Quadro 6, os entrevistados destacaram dez (10) *stakeholders* externos. Os que tiveram maior destaque, dentre os entrevistados foram, Governo, Comunidade, Mídia e Entidades de Classes como: Associação Empresarial de Criciúma - ACIC, Ordem dos Advogados do Brasil, Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL.

Os entrevistados elencaram dos *stakeholders* externos com maior frequência, o **governo**, citado por todos os entrevistados, tendo em vista a influência que este *stakeholder* tem em relação à universidade. Assim, o Quadro 7, aponta os motivos de o governo ser o mais citado pelos entrevistados.

Quadro 7: Motivos identificação *stakeholders* externo (governo).

1. Governo	
Entrevistado	Motivo
E1	“[...] Exerce uma influência positiva, por que em relação ao setor de compras, existe a necessidade de importar produtos ou equipamentos específicos, <u>as instituições de ensino, têm alguns privilégios como, a isenção de impostos</u> . Por outro lado, como o governo permite deixar à educação de lado, ele acaba passando a responsabilidade de formar os alunos para os outros, não acompanhando desde o início. Vivemos no sul onde a realidade é diferente nos demais estados do Brasil. Como país poderá crescer se o governo investe pouco na educação e quando investe desviam essa verba [...]”.
E2	“[...] Os governos, <u>reconhecem o valor da instituição para região</u> , a UNESCO é uma instituição que gera empregos, tanto o governo pode usar para o bem ou para mal, por que para o desenvolvimento regional a UNESCO é estratégica [...]”.
E3	“[...] O governo <u>influencia positivamente quando inclui a universidade para receber recursos que vão ser transformados em bem à comunidade</u> . Em outros momentos influencia negativamente, por que exclui a universidade de obter alguns recursos diretos por ser considerada uma universidade comunitária [...]”.
E4	“[...] O governo <u>tem uma forte influência na instituição e considera negativa por que, não está preocupada com a educação do país</u> , não enxerga que isso é um grande problema em todo o país [...]”.

1. Governo	
Entrevistado	Motivo
E5	“[...] Com o governo, <u>procurou estabelecer uma relação harmoniosa e com todos os grupos políticos</u> , para amenizar situações que comprometesse a universidade, houve momentos que esses grupos influenciaram negativamente, mas com abertura da universidade para todos os grupos políticos, essa relação trouxe parcerias com os mesmos.
E6	“[...] Os governantes que vão <u>identificar a universidade como promotora da qualificação profissional dos indivíduos</u> , eles podem trazer benefícios e recursos para promoção de projetos que conseqüentemente resulta em melhoria para a comunidade” [...].
E7	“[...] O governo tanto municipal quanto federal tem influencia positiva e negativa, e <u>influencia diretamente nas tomadas de decisões da universidade</u> [...]”.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao analisar as contribuições dos entrevistados destacados no Quadro 7, foi possível perceber que cada gestor teve uma leitura distinta da influência do governo em relação à Universidade. O gestor E7 destaca que o governo, nas 3 (três) esferas – Federal, Estadual e Municipal - tem o poder de influenciar no processo decisório da Universidade. Isso significa que quando o governo institui qualquer medida legal relacionada à Educação Superior no Brasil, tende a impactar no percurso decisório da Universidade. Convém evidenciar o olhar administrativo do gestor E1 que é fundamental para compreender que a Universidade detém de privilégios na isenção de impostos, no processo de aquisição de equipamentos na modalidade importação.

Um ponto digno de nota é que a Universidade por ser comunitária, possuía até novembro de 2013, certa restrição no acesso à captação de recursos, pois este privilégio era exclusivo das Universidades Federais e Estaduais. Porém com a aprovação da Lei 12.881/2013 as Universidades Comunitárias tem o direito de participar de editais de captação de recursos externos como forma de realizar ações na comunidade, conforme afirma o entrevistado E3 “[...] O governo influencia positivamente quando inclui a universidade para receber recursos que vão ser transformados em bem a comunidade [...]” [grifo nosso]. Ademais, na medida em que os recursos externos são captados por estes editais de fomento do governo, há uma mobilização interna para a criação de projetos que visem o desenvolvimento da comunidade local, é o que afirma o entrevistado E6 “[...] Os governantes que vão identificar a universidade como promotora da qualificação profissional dos indivíduos, eles podem trazer benefícios e recursos para promoção de projetos que conseqüentemente resulta em melhoria para a comunidade” [...] [grifo nosso].

Outra contribuição evidenciada nas entrevistas foi o posicionamento estratégico da UNESCO para o desenvolvimento regional. Isso se justifica porque a Universidade, pelos anos de existência, possui reconhecimento regional frente o seu papel na sociedade, é o que afirma o entrevistado E2, “[...] Os governos, reconhecem o valor da instituição para região, a UNESCO é uma instituição que gera empregos, tanto o governo pode usar para o bem ou para mal, por que para o desenvolvimento regional, a UNESCO é estratégica [...]”. Nesta linha de raciocínio, a Universidade ao compreender seu posicionamento estratégico na sociedade, procura desenvolver um bom relacionamento com o governo, pois segundo o entrevistado E5, foi necessário aproximar o governo da universidade “[...] para amenizar situações que comprometesse a universidade. Houve momentos que esses grupos influenciaram negativamente, mas com abertura da universidade para todos os grupos políticos, essa relação trouxe parcerias com os mesmos [...]” [grifo nosso].

Conforme as respostas dos entrevistados percebe-se que o governo exerce uma influência muito forte em relação à universidade, tanto de forma positiva quanto negativa. Identifica-se o aspecto negativo da influência quando os entrevistados falam que o governo delega a educação para a sociedade, no caso, as instituições de ensino; bem como, a indução política para tomada de decisões. Entretanto, o aspecto positivo está maior evidenciado, como se verifica nos comentários: “*as instituições de ensino, têm alguns privilégios como, a isenção de impostos; reconhecem o valor da instituição para região, influencia positivamente quando inclui a universidade para receber recursos que vão ser transformados em bem à comunidade; identificar a universidade como promotora da qualificação profissional dos indivíduos*” etc. Diante disso, constata-se que os gestores sentem a necessidade de um bom relacionamento com o *stakeholder* governo, pois para a universidade os retornos são significativos.

O *stakeholder* **mídia** também teve presença na maioria dos discursos. Destaca-se que o interesse na universidade é recíproco, pois ao mesmo tempo em que a universidade tem interesse de divulgar suas ações e projetos, a mídia procura a universidade em busca de pauta; contudo esta relação pode ter algumas diferenças dependendo do interesse de ambas. No Quadro 8, são apontadas as razões que os entrevistados elencaram em relação ao *stakeholder* mídia.

Quadro 8: Motivos identificação *stakeholders* externo (Mídia) (continua)

1. Mídia	
Entrevistado	Motivo
E2	"[...] A mídia é um grupo <i>forte que pode influenciar positivamente</i> , porém, dependendo dos fatos e de como ela os expõe, <i>poderá prejudicar a imagem da instituição</i> [...]".
E5	"[...] A mídia também é considerada um grupo bastante forte, por que a <i>universidade é muitas vezes assunto de pauta</i> e, além disso, tem o <i>interesse econômico envolvido</i> , todos querem garantir uma parcela de lucro com a universidade e garantir seu espaço [...]".
E6	"[...] A mídia os jornalistas, podem influenciar na universidade <i>tanto positivamente quanto negativamente</i> , dependendo do momento que a universidade está passando, é um grupo de interesse que tem uma forte influência e que a universidade deve prestar bastante atenção. [...]".
E7	"[...] A imprensa muitas vezes tem o interesse de noticiar as os <i>resultados positivos e negativos que a universidade</i> vem dando ao longo dos anos para a comunidade [...]".

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Verifica-se conforme o Quadro 8, que a mídia é considerada importante para a instituição, porque a maioria dos entrevistados entende que a mídia é um grupo de interesse forte, que pode influenciar positiva ou negativamente nas ações da instituição. O entrevistado 5 demonstrou-se satisfeito com o sucesso da universidade em redes sociais, na mídia televisiva e rádio e complementa, que este relacionamento traz benefícios à universidade, pois dessa forma, a comunidade conhece as ações, os projetos desenvolvidos na instituição.

A comunidade foi considerada pelos entrevistados como um dos grupos de interesse externo mais importante, porque sua influência é muito forte dentro da instituição, haja visto que a universidade tem o compromisso com a mesma e de apresentar ações sociais que resultem em melhorias.

Apresenta-se no Quadro 9, os motivos de identificação do *stakeholder* comunidade.

Quadro 9: Motivos identificação *stakeholder* Externo (comunidade)

1. Comunidade	
Entrevistado	Motivo
E1	<i>“Influência muito no dia a dia, por que o setor fica a disposição para auxiliar no que está sendo solicitado: pessoas perdidas no campus, furtos de carro e motos. Apesar do setor não prestar serviço diretamente à comunidade. O gerenciamento do campus permite lidar com varias situações positivas e negativas que envolvem a comunidade externa.”</i>
E3	<i>“O interesse da comunidade é constante dentro da instituição, muitas das ações são pensadas e formuladas para a mesma”.</i>
E5	<i>“[...] A universidade deve a todo o momento uma resposta das ações a comunidade externa, que precisa também estar presente no dia a dia da instituição, sem a comunidade fazendo parte do nosso trabalho nossa missão fica vazia e sem sentido [...]”.</i>
E6	<i>“O desenvolvimento da cidade e da região está ligado á universidade, que contribui não só na questão da responsabilidade social, mas também com o crescimento econômico da região sul”</i>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 9 demonstra que a comunidade também é considerada um dos agentes responsáveis pela existência da instituição. Muitos projetos e atividades de prestação de serviços estão voltados à comunidade em geral, tendo em vista a influência diária, pois a universidade recebe muitas pessoas que vem em busca de serviços. Nesta perspectiva, a UNESC realiza o seu papel social com a comunidade, que vai além da prestação serviço e inclui um conjunto de ações, tais como, “o respeito às pessoas, ao meio ambiente e a valorização da qualidade de vida” (E3). “Isso significa na prática que a universidade é responsável por praticar a responsabilidade social visando o bem comum”(E5).

Freeman (1984) afirmou que quando uma organização elabora suas estratégias, precisa incluir a comunidade local e alinhar os seus objetivos aos objetivos da comunidade. O ideal é que representantes locais possam participar da elaboração das estratégias, defendendo assim, os interesses da comunidade. Os interesses devem atender aos dois lados e no caso de surgirem conflitos, a organização pode optar por tentar resolvê-los, pois o importante é obter uma harmonia social.

Continuando a análise do Quadro 5, foi possível identificar os *stakeholders* Entidades de Classes, citados por E3, E5, E6 e E7 dentre elas ACIC e OAB. Ao justificar a entidade de classe, o entrevistado 3, considera a ACIC importante e argumenta “[...] ACIC é tida como parceira da instituição [...]” (E3). Essa parceria é necessária, por que a ACIC não só promove a UNESC nas empresas da região, mas também, auxilia a Universidade em decisões organizacionais. No

mesmo sentindo, o entrevistado 5 justificou “[...] A ACIC é uma forte aliada, quando a universidade teve que tomar medidas que comprometiam a condição financeira, a ACIC esteve presente e apoiou as decisões [...]” (5). O entrevistado 6 pontua que a ACIC é um grupo forte e apoiador da universidade na região sul “[...] As associações de classe com um peso maior, por exemplo, a ACIC, são um elo de ligação entre empresários e Universidade, isso propicia um leque de oportunidades tanto para a UNESCO como também para a ACIC [...]” (6). O entrevistado 7 identificou que além da ACIC, outra entidade de classe é a OAB, que apresentou o seguinte motivo “[...] Se houver um número significativo de alunos que reprovem no Exame da Ordem, isso causa um dano imagem da instituição [...]” (E7).

Ao identificar os concorrentes como sendo um dos grupos de interesses, os entrevistados 3 e 5 ressaltaram que a universidade precisa prestar atenção neste *stakeholders*, pois sua importância se dá pelo fato de que nos últimos anos surgiu um crescente número de faculdades na região sul. Conforme se verifica na fala do entrevistado 3: “[...] a concorrência influencia o comportamento do mercado [...]” (E3), e do entrevistado 5 “[...] Os concorrentes exercem uma influência negativa, percebem-se movimentos contrários para diminuir a visibilidade da UNESCO [...]” (E5).

No Quadro 6, o *stakeholder* fornecedor foi apontado pelo entrevistado E1, que destacou que os fornecedores estão presentes em suas decisões e operações e sua importância foi ressaltada pelo seguinte motivo: “A influência dos fornecedores é positiva quando consegue filtrar e elencar fornecedores de produtos e serviços essenciais para manutenção da instituição”. Outros fornecedores têm dificultado a negociação por se tratar de um monopólio, pois só aquele fornecedor detém o acesso a certo tipo de serviço ou produto.

Sobre os grupos políticos, E5 evidencia que houve momentos em que a universidade sofreu pressões por parte destes grupos, contudo procurou-se estabelecer uma relação harmoniosa que fosse boa para ambos os lados “[...] Hoje não vê grupos que influenciam negativamente, viu em alguns momentos partidos políticos partidários contrários à UNESCO, isso no passado [...]”.

A importância dos líderes de organizações privadas foi destacada pelo E6. O mesmo argumenta que as empresas/organizações/entidades irão receber o profissional formado pela Universidade. Ressalta ainda, a contribuição dos professores do ensino médio de escolas públicas e privadas, no sentido de

indicarem a universidade, para seus alunos quanto à formação acadêmica “[...] Os Professores de ensino médio vão influenciar os alunos para estudar na UNESCO” [...] (E6).

Vale ressaltar, a influência dos sindicatos na universidade também identificados pelos entrevistados que existe certa preocupação da universidade com este grupo, porque a instituição tem relacionamento com o sindicato que representam os funcionários e o sindicato dos funcionários terceirizados, assim afirmou E1 “[...] Os sindicatos dos terceirizados são contrários às decisões dos sindicatos dos funcionários da UNESCO”, isso na prática poderá acarretar conflitos com relação a questões trabalhistas. Dessa forma a universidade precisa monitorar este tipo de sindicato no intuito de se proteger “[...] (E1). O entrevistado 6 argumentou que os sindicatos devem ter uma atenção especial da universidade, pois impacta em decisões ligadas aos funcionários e completa “[...] Os sindicatos influenciam diretamente nas tomadas decisões, é importante monitorar esse tipo de grupo e interesse [...]” (E6).

Quanto ao presídio identificado pelo E5, a universidade tem o compromisso de desenvolver projetos que possam auxiliar ex- detentos a voltar a conviver em sociedade e afirma “[...] a UNESCO também é responsável por esse grupo de interesse, não podemos fechar os olhos aos problemas sociais, mas sim, tentar de alguma forma promover ações que possam diminuir esses problemas, como a inserção social desse grupo [...]” (E5)

Em suma, foi possível perceber que os gestores além de identificar os *stakeholders* externos e internos, ressaltaram a influência positiva e negativa que estes *stakeholder* exercem em relação á universidade. Isso significa que no desenvolvimento do planejamento estratégico, essas evidências devem estar pautadas, para que a instituição possa traçar metas em suas relações com os *stakeholder* atuais e os potenciais. O estabelecimento destas metas e acompanhamento permite prever ações opostas as dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, envolvendo-os nas ações e evitando problemas no futuro (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Nesta seção, serão apresentados os *stakeholders* conforme o grau de importância, como sugere o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). O Quadro 10 aponta os *stakeholders*, conforme o grau de importância para os gestores entrevistados.

Quadro 10: Grau de importância dos *stakeholders*

Stakeholder Mais Importantes	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Acadêmicos	Interno	1º	1º	2º	-	1º	-	1º
Professores	Interno	2º	2º	4º	1º	2º	2º	-
Funcionários	Interno	3º	3º	1º	2º	3º	-	-
Fornecedores	Externo	4º	-	-	-	-	-	-
Comunidade	Externo	-	-	3º	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 10, compreende-se que os acadêmicos são considerados o primeiro *stakeholders* mais importante, também é possível perceber que os acadêmicos, professores e funcionários têm maior frequência nas repostas, a partir da visão dos gestores, os grupos de interesses internos, estão ligados entre si, um é a razão de existir do outro afirma o E3. Dessa forma, o Quadro 11, aponta os motivos de escolha do acadêmico primeiro mais importante.

Quadro 11: Motivos escolha do *Stakeholders* Acadêmicos

Acadêmicos
Justificativa quanto a Importância
<p>Primeiro “[...] toda universidade gira em torno da <i>formação e prestação de serviços para os mesmo</i> [...]” (E1); “[...] pelo <i>ponto de vista financeiro</i> [...]” (E2); “Os acadêmicos, professores e funcionários são extremamente importante para instituição, por <i>que todos estão ligados um ao outro, no processo de disseminação do conhecimento é toda a razão de e existir da instituição</i>, não teria sentido esses três grupos de interesse.” (E5); “[...] razão de existir da Universidade [...]” (E7);</p> <p>Segundo “[...] por que <i>eles são o foco do nosso trabalho</i> [...]” (E3);</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando as falas dos entrevistados do Quadro 11, constata-se o reconhecimento do *stakeholder* acadêmico como importante e influenciador no processo decisório da universidade. Evidencia-se que o objetivo da instituição na visão dos gerentes é a transmissão do conhecimento e realizar a formação

acadêmica, tudo que é feito e pensado respalda na prestação de serviços ao acadêmico. “[...] eles são a razão de todo o trabalho e empenho da instituição, na formação profissional e social que este indivíduo vai exercer na sociedade [...]”.

Quanto aos professores citados no Quadro 10, ele é o responsável por essa formação acadêmica, pois tem o papel de orientar o acadêmico na consciência social, no exemplo de cidadania e convivência em sociedade. O Quadro 12 apresenta os motivos destacados quanto aos *stakeholders* professores.

Quadro 12: Motivos de escolha do *Stakeholders* Professores

Professores
Justificativa quanto a Importância
<p><u>Primeiro</u></p> <p>“Os Professores é o primeiro e mais importante, porque <u>eles têm a responsabilidade de disseminar o conhecimento aos acadêmicos.</u>” (E4);</p> <p><u>Segundo</u></p> <p>“[...] Os professores <u>são responsáveis pelo ensino</u> [...]” (E1);</p> <p>“[...] Os professores no ponto de vista acadêmico, eles tem que <u>são responsáveis pelo ensino</u> [...]” (E2);</p> <p>“<u>Os professores estão empenhados em criar e inovar conteúdos e metodologias, buscando o aperfeiçoamento contínuo do processo de ensino – aprendizagem e procuram acompanhar as mudanças da sociedade e das novas gerações</u>” (E5);</p> <p>“[...] Os professores, <u>por que são os formadores de opinião</u> [...]” (E6);</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

O Quadro 12 demonstra a importância do professor no processo de formação de aluno. Internamente isso significa que os professores e acadêmicos são os que sustentam e fazem acontecer às ações sociais. Demandadas pela própria sociedade assim como pela instituição.

Outro *stakeholder* destacado no Quadro 9, foi os funcionários. Segundo os entrevistados, os funcionários operacionalizam as atividades que acontecem no campus, por isso, são destacados com relevância. O Quadro 13 mostra os motivos, que foram destacados pelos entrevistados quanto ao *stakeholders* funcionários.

Quadro 13: Motivos escolha do *stakeholders* funcionários

Funcionários
Justificativa quanto a Importância
<p><u>Primeiro</u></p> <p>“Considera o primeiro mais importante os funcionários, <u>por que eles fazem o operacional acontecer</u>”. (E3);</p> <p><u>Segundo</u></p> <p>“[...] Os funcionários técnicos administrativos, <u>cuidam dos trâmites da universidade</u> [...]” (E4);</p> <p><u>Terceiro</u></p> <p>“[...] Sem os funcionários <u>não tem a prestação de serviços</u> [...]” (E1);</p> <p>“[...] Os funcionários pelo ponto de vista operacional [...]” (E2);</p> <p>“Os acadêmicos, professores e funcionários são extremamente importante para instituição, <u>por que todos estão ligados um ao outro, no processo de disseminação do conhecimento</u> e toda a razão de e existir da instituição não teria sentido esses três grupos de interesse.” (E5);</p>

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Analisando - se o Quadro 13, percebe-se que cinco dos entrevistados elegeram os funcionários como importantes para instituição no sentido operacional e como sendo uma das razões de existir da universidade. Segundo o entrevistado 5 “[...] Sem os funcionários, a universidade não aconteceria, de forma legal, operacional e justa no sentido de gerar empregos e renda a comunidade [...]” (E5).

Seguindo a ideia de Freeman (1984) o estilo gerencial que enfatiza os funcionários como importantes para a organização, estes se sentem como parte da organização. Funcionários que se sentem valorizados, não apenas cumprem suas funções, mas vão além, são parceiros e trabalham para o sucesso da organização.

Ainda seguindo a análise do Quadro 9, nota-se o destaque do entrevistado E1 para *stakeholder* fornecedor. Sua identificação se dá pelo motivo de suas atividades estarem ligadas diretamente aos fornecedores, e afirma “[...] Os fornecedores, suprem as necessidades dos serviços prestados, com produtos e serviços” (E1). Vale acrescentar, que a universidade depende de alguns fornecedores que suprem as necessidades básicas como, o fornecimento de papel, água, material de escritório, produtos de limpeza entre outros, portanto, o relacionamento com *stakeholder* fornecedor é fundamental para bom encaminhamento das atividades operacionais da instituição.

O entrevistado E3 também evidenciou a comunidade como sendo um grupo de interesse externo. Isso porque a universidade tem o compromisso e a responsabilidade de prestar não só os serviços à comunidade local, mas sim, um

conjunto de ações sociais que visam o bem comum, contudo o E3 destaca; “[...] a comunidade, pelo compromisso social que a universidade tem com a mesma” (E3).

Dessa forma, após analisar os *stakeholders* mais importantes, foi questionado aos entrevistados, levando em conta suas respostas anteriores, se havia algum dos *stakeholder* considerado menos importante. Dessa forma o Quadro 14, apresenta quais foram os *stakeholders* destacados pelos entrevistados considerados menos importantes.

Quadro 14: *Stakeholders* menos importante.

Stakeholder Menos Importantes	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Associações de classes Conselho Regional de Contabilidade – CRC		-	-	-	-	-	1º	1º
Empresários		-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Segundo o Quadro 14, apenas dois dos entrevistados, o E6 e o E7, identificaram dois *stakeholders* como sendo menos importantes. O E6 afirma que, “[...] as associações de classes são menos importantes, porque elas não influenciam na universidade, por exemplo, Conselho Regional de Contabilidade – CRC, esse tipo de associação não vai impactar em decisões organizacionais [...]” (E6).

Para o entrevistado 6, os *stakeholders* que exercem algum tipo de influência na instituição devem ser observados com atenção especial. O *stakeholder* indicado pelo entrevistado 7, foi os empresários da região, e em sua compreensão, eles não vão influenciar diretamente na instituição, mesmo sabendo que a universidade é estratégica para o desenvolvimento regional, o motivo que apresentou foi; “[...] o desenvolvimento regional que a universidade proporciona remete a uma importância para os empresários, contudo esses empresários não influenciam em decisões organizacionais [...]” (E7).

Quanto aos demais entrevistados, não mencionaram nenhum dos *stakeholders* menos importante, pelo fato de relatar. Todos que interagem com a universidade devem ser considerados importantes. Foi possível identificar nas falas dos entrevistados que não há distinção entre os grupos, pois se acredita que a participação de todos é fundamental para o fortalecimento da instituição. Cada grupo contribui de forma mais significativa em um determinado ponto ou assunto conforme

os interesses inerentes, porém todos de alguma forma tornam-se indispensáveis e importantes ao processo de gestão.

Após a identificação das partes interessadas internas e externas, da universidade. O objetivo da próxima seção é avaliar a classificação dos *stakeholders* conforme os atributos Poder, Legitimidade e Urgência seguindo o modelo proposto por Mitchel, Agle e Wood (1997).

4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS DOS *STAKEHOLDERS*

Buscando na teoria de Mitchel, Agle e Wood (1997) a classificação dos *stakeholders* se dá, quando um *stakeholder* possui um, dois ou todos os três dos seguintes atributos: Poder, Legitimidade e Urgência. Essa classificação das partes interessadas tem como objetivo classificar como as solicitações dos *stakeholders* são atendidas conforme a posse dos atributos e o grau de importância na visão dos gestores. Os autores evidenciam a relevância dos atributos, que podem variar dependendo das circunstâncias, e que estes atributos não são construídos de forma objetiva, mas sim de forma social. As percepções gerenciais também podem variar conforme a situação e o cargo que ocupa. Deste modo, os autores definem o poder como o primeiro atributo a ser identificado em um *stakeholder*, dependendo do tipo de poder que esse *stakeholder* pode exercer e aliando a combinação dos três atributos, pode-se obter a classificação dos *stakeholders* da universidade em estudo, atingindo o objetivo central, a classificação dos *stakeholders* segundo o modelo de Mitchel, Agle e Wood (1997).

4.3.1 Poder

Nesta seção, será analisado o atributo **poder**, exercido pelos *stakeholders* na Instituição, que poderá ser coercitivo, utilitário e simbólico. Solicitou-se aos gestores que elencassem os *stakeholders* citados anteriormente quais exercem o maior e o menor poder em relação à universidade, e também elencassem quais possuem o poder coercitivo, o poder utilitário e o poder simbólico.

O Quadro 15 mostra como foram classificados os *stakeholders*, conforme a visão gerencial de cada entrevistado e quais *stakeholders* possuem cada poder.

Quadro 15: *Stakeholder* que possui Poder Coercitivo, Utilitário e Simbólico.(continua)

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER relação à UNESC	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmico	Interno	COER	1º		2º	-	-	-	1º
		UTIL			2º	-	-	-	3º
		SIMB	2º	2º		-	-	-	2º
2. Gestores	Interno	COER	2º	1º	-	-	-	1º	-
		UTIL	2º	1º	-	-	-	1º	-
		SIMB	1º	1º	-	-	-	-	-
3. Comunidade	Externo	COER	3º	-	-	-	-	-	-
		UTIL	1º	-	-	-	-	-	-
		SIMB	3º	-	-	-	-	-	-
4. Governo	Externo	COER	-	-	1º	-	-	3º	3º
		UTIL	-	-	1º	-	-	1º	1º
		SIMB	-	-	2º	-	-	3º	1º
5. Funcionários	Interno	COER	-	-	3º			-	2º
		UTIL	-	-	3º	-	-	-	2º
		SIMB	-	-	3º	-	-	-	-
6. Professores	Interno	COER	-	2º	-	-	-	2º	-
		UTIL	-	2º	-	-	-	2º	-
		SIMB	-	3º	-	-	-	-	-
7. Mídia	Externo	COER	-	-	-	-	-	-	--
		UTIL	-	-	-	-	-	-	-
		SIMB	-	-	-	-	1º	-	-
8. Legislação Federal de Educação	Externo	COER	-	-	-	-	1º	-	-
		UTIL	-	-	-	-	-	-	-
		SIMB	-	-	-	-	2º	-	-
9. Grupo de desligados da UNESC	Externo	COER	-	-	-	-	2º	-	-
		UTIL	-	-	-	-	-	-	-
		SIMB	-	-	-	-	3º	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 15 mostra que os entrevistados elencaram os seguintes *stakeholders*: acadêmicos, gestores, comunidade, governo, funcionários, professores, mídia, legislação federal de educação e grupo de desligados, e considerando a posse do poder Coercitivo, Utilitário e Simbólico. Os entrevistados fizeram suas considerações conforme o relacionamento que tem com o grupo de interesse, pois cada gerente apontou uma opinião distinta quanto à posse dos poderes dos *stakeholders*.

Conforme a opinião dos gestores, na primeira abordagem tem-se o Poder Coercitivo.

a) O Poder Coercitivo - está relacionado algum meio jurídico para constranger ou causar dano à instituição.

O Quadro 16 mostra como os gestores classificaram os *stakeholder*, baseando-se no relacionamento com o mesmo.

Quadro 16: *Stakeholder* que possui maior ou menor PODER Coercitivo

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à UNESC	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmico	Interno	COER	1º	3º	2º	-	-		1º
2. Gestores	Interno	COER	2º	1º		-	-	1º	
3. Comunidade	Externo	COER	3º	-	-	-	-	-	-
4. Governo	Externo	COER	-		1º	-	--	3º	3º
5. Funcionário	Interno	COER	-		3º	-	-		2º
6. Professores	Interno	COER	-	2º	-	-	-	2º	
7. Mídia	Externo	COER	-		-	-	1º	-	
8. Legislação Federal Educação	Externo	COER	-		-	-	1º	-	
9. Grupo de Desligados UNESC	Externo	COER	-		-	-	2º	-	

Fonte: Dados Obtidos na pesquisa

Analisando o Quadro 16 percebe-se que o gestor E1, considera o *stakeholder* acadêmico como o 1º mais importante, em relação ao poder coercitivo, em segundo lugar, destaca os gestores e por último à comunidade. Sob o ponto de vista do entrevistado E1, o acadêmico é o primeiro mais importante porque ele poderá usar de subsídios, para alterar uma regra ou decisão imposta pelos próprios gestores. Desta forma, o E1 entende que o acadêmico tem o poder coercitivo e ressalta, “[...] os acadêmicos têm poder coercitivo, quando ele manifesta sua vontade e que esta seja atendida com urgência, a reitoria e os conselhos vão decidir conforme a vontade do aluno [...]” (E1). Porém, é importante lembrar que toda organização toma suas decisões levando em conta vários fatores que envolvem a tomada de decisão, dessa maneira a universidade também vai avaliar o que for viável para instituição e o aluno.

O motivo destacado pelo E1 quanto ao *stakeholder* gestor, foi de que o mesmo tem o poder de impor e fazer as regras e afirma; “[...] os gestores e os conselhos fazem as leis, mas sofrem influência dos alunos [...]” (E1). A universidade é regida por estatutos, sem eles não seria possível chegar ao patamar de universidade. O *stakeholder* comunidade na visão gerencial do E1 exerce o poder coercitivo quando; “[...] cobra ações da universidade em relação a melhorias de

infraestrutura e qualidade nos serviços prestados.” (E1). Claro que a universidade tem o compromisso com a comunidade, no sentido da responsabilidade social, porém, muitas ações que são impostas pela comunidade local são de responsabilidade do governo, neste sentido, E1 destaca; “[...] à comunidade local exerce uma forte influência dentro da universidade em reivindicações de melhorias [...]” (E1).

Na percepção do entrevistado 2, existe certa semelhança com E1, que destacou os acadêmicos e os gestores como os que possuem o poder coercitivo. A diferença é que ao destacar o acadêmico evidenciou na terceira posição pela seguinte afirmação; “[...] o aluno pode sim exercer o poder coercitivo, ele tem força para impor sua vontade com relação a recursos financeiros, os acadêmicos argumentam, “eu estou pagando, portanto eu quero dessa forma” [...]” (E2).

Continuando com análise do Quadro 16, o E2 aponta os gestores em primeiro lugar, pela razão de que ao assumir um cargo, ele assume o poder de tomada de decisão. E em segunda posição, o E2 salienta, que o papel do professor quanto ao poder coercitivo é forte, mesmo que este não vá utilizá-lo, ele o considera forte, neste sentido acrescenta; “[...] se de alguma forma um professor não der exemplo, de cidadania, educação, respeito aos alunos, Isso pode causar dano à imagem da UNESCO [...]” (E2).

Como se pode observar no Quadro 16, o E4 não identificou nenhum dos *Stakeholders* citados por ele na entrevista, porque considerou que nenhum dos *stakeholder* possui o poder coercitivo. Diferentemente, o E5 que ressaltou em primeiro lugar, a mídia. A mídia é muito importante para universidade, mas ela também pode causar dano à imagem da instituição, depende de como ela fica sabendo dos fatos, e argumenta “[...] a mídia tanto pode ser positiva quanto negativa, dependendo dos fatos e da situação ela poderá comprometer à imagem da universidade [...]” (E5). A legislação federal também é um *stakeholder* com o poder coercitivo, segundo o E5 “[...] uma nota dois (2) no Enade causa um estrago para a universidade. E a cobrança de tributos que pode comprometer toda a instituição, com aconteceu em 2012. A universidade teve que tomar várias medidas para que não caísse em solvência [...]” (E5). O entrevistado 5 também chamou a atenção para o grupo de desligados da universidade, que foi uma das medidas que teve que tomar a curto prazo, para que a instituição não caísse em solvência. Nestas

condições o impacto foi diretamente na redução da folha de pagamento, sendo assim este grupo pode exercer o poder coercivo no sentido jurídico.

A visão gerencial do E6 é semelhante dos demais, porque apontou em primeiro lugar os gestores, “[...] os gestores são os que tem o poder coercitivo eles podem definir e decidir regras. [...]” (E6). Quanto aos professores e o governo, o E6, não apresentou um motivo que pudesse afirmar essa percepção.

O entrevistado 7, também destacou o acadêmico como o mais importante, em relação ao poder coercivo e afirma; “[...] os acadêmicos eles podem se sentirem lesados, em aula que não foi dada, ou por algo que foi dito em sala de aula pelo professor e cause constrangimento, ou por atendimento não adequado (E7). Tal evidência se mostra pertinente porque a universidade monitora toda e qualquer ação do professor em sala de aula, a ferramenta que utiliza é por meio de avaliações realizadas pelo próprio acadêmico sendo assim, a universidade utiliza de meios para que estes problemas não ocorram.

Após a identificação dos *stakeholders* quanto ao poder coercitivo, foi questionado aos entrevistados, quais *stakeholders* citados possuem o poder utilitário.

b) Poder Utilitário – refere-se a recursos físicos que a universidade utiliza em presença em regiões, captação de recursos entre outros.

O Quadro 17 aponta os *stakeholders* que possui o poder utilitário em relação à universidade.

Quadro 17: *Stakeholder* que possuem maior em relação ao poder utilitário

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à UNESCO	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmico	Interno	UTIL			2º				
2. Gestores	Interno	UTIL	1º	1º				1º	
3. Comunidade	Externo	UTIL							
4. Funcionários	Interno	UTIL			1º				
5. Professores	Interno	UTIL		2º				2º	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observando o Quadro 17 e com base no conceito apresentando anteriormente, os entrevistados definiram os *stakeholders* que possuem o poder

utilitário e elencaram seis (6) *stakeholders* que são: acadêmicos, gestores, comunidade, governo, funcionários e professores.

Na compreensão do E1, os gestores possuem o poder utilitário porque, eles vão definir a melhor forma de distribuir os recursos financeiros e chama à atenção; “[...] os gestores tem a responsabilidade fazer com que os recursos se revertam em bem à comunidade interna e externa [...]” (E1).

Neste sentido o E2 tem uma opinião similar, pois acredita que os recursos devem ser bem administrados e afirma; “[...] a gestão é o principal responsável pela captação de recursos e a distribuição, para que nenhuma das três áreas, ensino, pesquisa e extensão fiquem sem investimento [...]” (E2). O E2 e o E6 destacaram os professores, que se fazem presentes em outras escolas, faculdades da região, de alguma forma está representando a universidade.

No entendimento do entrevistado 3, o primeiro *stakeholder* quanto ao poder utilitário são os funcionários pois; “[...] a universidade investe grande parte dos seus recursos com a folha de pagamento dos seus funcionários, isso significa que a universidade está contribuindo com a geração de empregos.” O E3 complementa “que o acadêmico de certa forma é quem trás este recurso, sendo assim, ele também tem o poder utilitário”. Já, os entrevistados E4, E5 e E7 não destacaram nenhum dos *stakeholders*, com o poder utilitário. Um dos comentários apresentados é que na visão deles não há dentre os *stakeholders* identificados aqueles que exercem o poder utilitário.

Sendo assim, após analisar o poder coercitivo e o utilitário, os entrevistados, também definiram os *stakeholders* quanto ao poder simbólico.

C) Poder Simbólico- Poder para causar dano à reputação e/ou a imagem da empresa. O

O Quadro 18 mostra como os entrevistados elencaram os *stakeholders* quanto ao poder simbólico:

Quadro 18: *Stakeholder* que possuem maior em relação ao poder simbólico

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à UNESCO	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmico	Interno	SIMB	2º		1º				
2. Gestores	Interno	SIMB	1º	1º					
3. Funcionários	Interno	SIMB							
4. Professores	Interno	SIMB							
5. Governo	Externo	SIMB			2º				
6. Comunidade	Interno	SIMB			3º				
7. Mídia	Externo	SIMB				1º			
8. Ministério da Educação	Externo	SIMB				2º			
9. Grupo de desligados da UNESCO	Externo	SIMB				3º			

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Ao analisar o Quadro 18, percebe-se que o entrevistado E1 destacou em sua fala que os gestores desempenham um poder simbólico, pois dependendo de suas atitudes, em relação aos funcionários e aos recursos, pode sim “[...] ocasionar dano à imagem da instituição [...]” (E1).

Em relação ao acadêmico o E1, considerou o segundo mais importante, ele justifica que o aluno tem meios de causar algum tipo de dano à universidade e afirma; “[...] uma nota ruim no Enade, pode comprometer a imagem da UNESCO [...]” (E1).

Neste contexto, o entrevistado 2 teve uma opinião similar ao do entrevistado 1, defendendo que o gestor é o mais importante em relação ao poder simbólico, porém, não apresentou um motivo. Quanto ao acadêmico E2, explica que ele pode causar dano à reputação da universidade, quando suas expectativas não forem atendidas, que pode ser; “[...] quanto ao ensino, à metodologia do professor, a grade do curso, o atendimento, enfim ele pode usar desses meios para causar dano à imagem da instituição [...]” (E2).

No entanto o entrevistado 3, admite que o acadêmico é o mais importante quanto ao poder simbólico, o acadêmico que comete algum tipo de ação negativa, transmite uma imagem negativa da instituição; “[...] soube que um aluno cometeu tal coisa”? [...] (E3). O governo na visão do E3 é considerado o segundo mais importante, por que através das leis de tributação pode causar retornos negativos á

instituição, em terceiro lugar destacou à comunidade, pois ela é que vai promover a universidade ou não e justifica “[...] se a universidade não estiver envolvida com a comunidade, ela deixa de ser considerada comunitária, e isso causaria um impacto muito negativo [...]” (E3).

Ao contrário dos entrevistados citados anteriormente, o entrevistado 5 ressalta em primeiro lugar, a mídia, que também exerce o poder simbólico sobre a instituição. Sua opinião foi igual, em relação ao poder coercitivo que também destacou a mídia. Sendo assim, o E5 afirma; “[...] a universidade deve estabelecer um bom relacionamento com a mídia, que deve ser a principal fonte de informação entre a comunidade e universidade [...]” (E5). O segundo *stakeholder* destacado pelo E5 foi, legislação federal de educação, porque ela implica diretamente na instituição, “[...] uma nota dois (2) no ENADE em qualquer um dos cursos, causa um estrago á imagem da UNESCO. [...]” (E5). Opinião semelhante a do E1. Também foi destacado o grupo de desligados da UNESCO, o E5 admite; “[...] que houve momentos que esse grupo fez uma campanha muito negativa na cidade [...]” (E5).

Com base nestas percepções gerenciais, é possível observar que dependendo do cargo em que o gestor ocupa, suas percepções são distintas. Porém houve algumas similaridades quanto ao poder que os *stakeholders* exercem sobre a instituição, algumas respostas foram similares.

Unindo todas as informações relacionadas ao atributo poder, obtidas com os entrevistados, o pesquisador observou similaridade entre respostas, quanto ao grau de importância no atributo, **Poder** coercitivo, utilitário e simbólico. Porém, quando perguntado o porquê e como se dá, esse poder? Os entrevistados tiveram dificuldades em fazer justificativas e havia certo receio e dúvidas, deixando arestas soltas que foram difíceis de encaixar nas justificativas. Deste modo, o pesquisador com base nas repostas dos entrevistados, sintetizou no Quadro 19 os *stakeholders* listados, com a definição de posse poder e os argumentos apresentados.

Quadro 19: *Stakeholders* com poder conforme as justificativas dos gestores

Stakeholder	Ambiente	Poder	Característica
1. Acadêmico	Interno	Coercitivo/ utilitário e ou Simbólico	O acadêmico é uma das razões pelas quais a universidade existe.
2. Gestores	Interno	Coercitivo/ Simbólico e ou /utilitário	Os gestores têm a tomada de decisão, mas sofre influência direta dos grupos de interesse internos (professores, funcionários e acadêmicos).
3. Funcionários	Interno	Coercitivo/ e ou /utilitário	São considerados importantes, para universidade eles que operacionalizam os objetivos da instituição.
4. Professores	Interno	Coercitivo	Tem o compromisso de levar aos alunos o conhecimento.
5. Governo	Externo	Coercitivo/ Simbólico	Pela imposição de leis de tributação impacta na universidade.
6. Comunidade	Externo	Coercitivo/ Simbólico	A universidade está inserida na comunidade e por isso, tem o compromisso social com a mesma.
7. Mídia	Externo	Coercitivo/ Simbólico	É o principal canal de comunicação que a universidade tem com o ambiente externo.
8. Ministério da Educação	Externo	Coercitivo/ Simbólico	A universidade é regida por este órgão importante, portanto, a universidade deverá responder a suas solicitações.
9. Grupo de desligados da UNESC	Externo	Coercitivo/ Simbólico	São ex- funcionários que podem de alguma forma causar constrangimento ou dano à imagem da instituição.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 19 foi elaborado a partir das percepções gerenciais e suas justificativas, em relação ao atributo **poder**. Portanto, nove (9) *stakeholders* listados exercem o poder coercitivo, sete (7) o poder simbólico e três (3) o poder utilitário. Em síntese isso significa que o acadêmico tem posse do poder coercitivo, utilitário e simbólico. O gestor tem posse do poder coercitivo, utilitário e simbólico. Funcionários, coercitivo e utilitário, Professores coercitivo, Governo, coercitivo e simbólico, Comunidade, coercitivo e simbólico, Mídia, coercitivo e simbólico, Legislação Federal de Educação, coercitivo e simbólico e Grupo de Desligados da UNESC, coercitivo e simbólico.

É possível perceber que existe coerência e semelhança, nas repostas dos entrevistados, pois a maioria identificou os grupos de interesses internos e externos que exercem o poder em relação à universidade. Porém ao fazer suas justificativas o porquê do *stakeholders* ter posse do poder coercitivo, utilitário e simbólico, tiveram dificuldade de argumentar, pois a palavra **PODER** para eles tem um significado muito forte. A abordagem do poder no instrumento de pesquisa causava certa insegurança nos entrevistados em responder, a estas questões com relação ao poder.

Neste sentido, Agle, Mitchell e Wood (1997) afirmam que as definições existentes de poder, parte da ideia weberiana de que o poder pode ser constituído dentro de um relacionamento social, em que a parte interessada estaria em condições de fazer sua vontade própria.

Sendo assim, da mesma forma que foi identificado o *stakeholder* em relação ao poder, propõe-se aos entrevistados a identificação dos grupos de interesse que possui a legitimidade.

4.3.2 Legitimidade

A legitimidade é uma suposição ou uma percepção generalizada de que ações de uma entidade são próprias dentro de um sistema socialmente, constituído de normas, valores, crenças e definições. O Quadro 20 mostra na visão dos gestores como os *stakeholders* apontados, exercem a legitimidade em relação à universidade.

Quadro 20: *Stakeholder* que possuem maior ou menor legitimidade

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à UNESC	Tipo	Legitimidade	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	LEGAL	1º	4º	3º	-	-	2º	2º
		MORAL	1º	4º	2º	-	-	2º	1º
2. Acadêmicos	Interno	LEGAL	2º	3º	2º	-	-	3º	1º
		MORAL	2º	3º	1º	-	-	3º	2º
3. Comunidade	Externo	LEGAL	3º	-	4º	-	-	-	-
		MORAL	3º	-	3º	-	1º	-	-
4. Gestores	Interno	LEGAL	-	1º	-	-	-	-	-
		MORAL	-	1º	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	LEGAL	-	2º	-	-	-	-	-
		MORAL	-	2º	-	-	-	-	-
6. Governo	Externo	LEGAL	-	-	1º	-	-	-	1º
		MORAL	-	-	4º	-	-	-	3º
7. Ministério da Educação	Externo	LEGAL	-	-	-	-	1º	1º	-
		MORAL	-	-	-	-	-	1º	-
8. Fornecedores	Externo	LEGAL	-	-	-	-	-	4º	-
		MORAL	-	-	-	-	-	4º	-
9. Mídia	Externo	LEGAL	-	-	-	-	-	-	-
		MORAL	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Ao analisar o Quadro 20, os gestores definiram oito (8) *stakeholder*, de posse do atributo de legitimidade. Deste modo, a legitimidade se sustenta sobre dois pilares a Legitimidade Legal e Moral.

a) Legitimidade Legal - Para quais *stakeholders* a empresa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais). Com este propósito, os entrevistados definiram quais os *stakeholders* possui a legitimidade em relação à universidade, com base no conceito citado anteriormente. O Quadro 21 demonstra o *stakeholder* com legitimidade legal.

Quadro 21: *Stakeholder* que possuem maior ou menor legitimidade

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à UNESC	Tipo	Legitimidade	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	LEGAL	1º	4º	3º	-	-	2º	-
2. Acadêmicos	Interno	LEGAL	2º	3º	2º	-	-	3º	-
3. Comunidade	Externo	LEGAL	3º	-	4º	-	-	-	-
4. Gestores	Interno	LEGAL	-	1º	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	LEGAL	-	2º	-	-	-	-	-
6. Governo	Externo	LEGAL	-	-	1º	-	-	-	-
7. Ministério da Educação	Externo	LEGAL	-	-	-	-	1º	1º	-
8. Fornecedores	Externo	LEGAL	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Conforme o Quadro 21 é possível compreender os motivos que levam os entrevistados eleger os *stakeholders* com o atributo de legitimidade legal. O E1 destacou em primeiro lugar, os funcionários, o motivo apresentado foi; “[...] os funcionários são à base da instituição”. [...] (E1). Tal afirmação se dá, porque o gestor entende que da mesma forma que o funcionário cumpre com sua obrigação em atender as necessidades da instituição, a universidade tem a obrigação em atender as necessidades e expectativas dos funcionários. No entanto, a universidade compreende a sua responsabilidade, quanto ao direito e deveres dos seus colaboradores e procura respeitá-los de forma justa ética.

Deste modo, o acadêmico também foi destacado e ficou em segundo lugar no ranking, o motivo apresentado pelo E1 foi “[...] o aluno paga pelo serviço prestado que a universidade oferta, sendo assim a obrigação é legal nessa relação [...]” (E1).

Em terceiro lugar, o E1 cita a comunidade por ser um grupo de interesse externo. A universidade deverá cumprir suas obrigações legais e moral para com a mesma, e afirma; “[...] a universidade tem obrigações legais e moral com a comunidade externa [...]” (E1). O argumento apresentado pelo E1 se relaciona com a teoria de Mitchel; Agle e Wood (1997) que a comunidade é um *stakeholder* que atende aos dois tipos de legitimidade, a legal e a moral. Porque, ao atender os interesses da comunidade, a universidade exerce a legitimidade legal e a moral que está baseada na responsabilidade social, que a universidade tem para com a comunidade em geral.

Segundo o entrevistado E2, sua visão é que o gestor é o primeiro mais importante em relação à legitimidade legal, em segundo elencou os professores, em terceiro os acadêmicos e por último os funcionários, sua justificativa foi que, “*esses grupos, são de interesses internos, portanto sua legitimidade legal é recíproca*”.

No entanto, o E3 destacou os seguintes *stakeholders*: o governo, os acadêmicos, os funcionários e a comunidade. Porém em sua fala apenas os identificou, não apresentando nenhuma justificativa referente a importância quanto à legitimidade legal.

O entrevistado 5, colocou que o ministério da educação possui o atributo de legitimidade legal, porque o não cumprimento das exigências legais do MEC, interfere no bom andamento dos cursos de graduação e da qualidade de ensino.

O E6 informou que o MEC possui um papel importante para as Instituições de ensino em geral, a fim de contribuir para melhoria do ensino, por isso assegura que, o mesmo tem a legitimidade legal.

O funcionário e o acadêmico foi apontado pelo entrevistado 6, a Universidade tem obrigações legais para com eles. O último *stakeholder* apontado foi o fornecedor, que apresentou o seguinte motivo: “[...] a universidade tem a obrigação de cumprir prazos e pagamentos em dia com os fornecedores [...]” (E6).

Ao analisar o Quadro 21, percebe-se que os entrevistados E4 e E7 não se manifestaram em suas falas referentes aos *stakeholders* listados no quadro.

Nesta mesma linha de raciocínio, após a identificação dos *stakeholders* quanto à legitimidade legal, será apresentado os que possuem a legitimidade moral conforme a fala dos entrevistados.

c) Legitimidade Moral: Para quais *stakeholders* a empresa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao *stakeholder*).

No Quadro 22 apresenta os *stakeholder* que possui o menor e maior poder quanto à legitimidade moral e legal.

Quadro 22: *Stakeholders* que possuem maior ou menor Legitimidade Moral.

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à UNESC	Tipo	Legitimidade	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	MORAL	1º	1º	2º	2º-	2º	2º	1º
2. Acadêmicos	Interno	MORAL	2º	2º	1º	1º	1º	3º	2º
3. Comunidade	Externo	MORAL	3º	-	3º	-	3º	-	-
4. Gestores	Interno	MORAL	-	-	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	MORAL	-	3º	-	-	-	-	-
6. Governo	Externo	MORAL	-	-	4º	-	-	-	3º
7. Ministério da Educação	Externo	MORAL	-	-	-	-	-	-	-
8. Fornecedores	Externo	MORAL	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 22 o E1, elencou os *stakeholders* pelo seguinte grau de importância, quanto à legitimidade moral: funcionários, acadêmicos e comunidade, o mesmo comparou a legitimidade legal com a moral e justificou, “*que uma depende da outra para serem exercidas.*”

No entanto, o entrevistado E2 apontou os funcionários, acadêmicos e os professores. O E3 definiu na seguinte ordem os acadêmicos, os funcionários, a comunidade e o governo. Quanto ao E4, os funcionários e os acadêmicos, E5, os funcionários, os acadêmicos e a comunidade e por último o E7 os funcionários, os acadêmicos e o governo.

Em síntese, as respostas dos entrevistados possuem certa similaridade na posição em que elencaram os *stakeholders*, todavia, na maioria dos entrevistados não informaram o motivo que destacaram os grupos de interesse com relação legitimidade moral. Apenas o E7 e o E5 afirmaram que a universidade exerce a legitimidade moral com os funcionários e os acadêmicos porque se não

existir um relacionamento de confiança entre estas partes, a universidade não consegue atingir os objetivos organizacionais.

4.3.3 Urgência

De acordo com Mitchell; Agle Wood (1997) a **Urgência** é um dos atributos que refletem as necessidades imediatas do *stakeholders* que deveram ser atendidas, nas dimensões de temporalidade e criticalidade. Questionou-se aos gestores, dos *stakeholder* elencados quais deles deveriam ser atendidos, considerando os dois fatores por ordem de importância.

Neste sentido, o Quadro 23 aponta os *stakeholders* em relação ao atributo urgência quanto à temporalidade e criticalidade.

Quadro 23: *Stakeholder* que possuem maior ou menor Urgência

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à UNESC	Tipo	Urgência	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	TEMP.	1º	3º	1º	-	2º	-	
		CRITIC.	1º		3º	-	2º	-	
2. Acadêmicos	Interno	TEMP.	3º	4º	3º	-	-	3º	1º
		CRITIC.	3º	3º	2º	-	-	1º	1º
3. Comunidade	Externo	TEMP.	2º		2º	-	3º		-
		CRITIC.	2º		4º	-	3º	-	-
4. Gestores	Interno	TEMP.	-	1º	-	-	-	-	-
		CRITIC.	-	1º	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	TEMP.	-	2º	-	-	-	-	2º
		CRITIC.	-	2º	-	-	-	-	2º
6. Governo	Externo	TEMP.	-		4º	-	-	-	3º
		CRITIC.	-		1º	-	-	-	3º
6. Ministério da Educação	Externo	TEMP.	-		-	-	1º	2º	-
		CRITIC.	-		-	-	1º	2º	-
6. Fornecedores	Externo	TEMP.	-		-	-	-	1º	-
		CRITIC.	-		-	-	-	3º	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Avaliando o Quadro 23, percebe-se que as repostas dos entrevistados foram bem distintas, isso por que ao analisar o *stakeholders* quanto à urgência, cada gestor baseou-se no relacionamento e no envolvimento que tem com o *stakeholder* mencionado por ele. Sendo assim, os gestores elencaram os *stakeholders* que possui a sensibilidade temporal.

a) **Sensibilidade Temporal** - Significa que os *stakeholders* que não aceitam atrasos por parte da organização de processo que dependem da mesma. Sendo assim o Quadro 24 aponta os *stakeholders* que tem urgência quanto à sensibilidade temporal.

Quadro 24: *Stakeholder* que possuem maior ou menor Urgência (temporal)

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à UNESC	Tipo	Urgência	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	TEMP.	1º	2º	1º	-	2º	-	2º
2. Acadêmicos	Interno	TEMP.	3º	3º	3º	-	-	2º	1º
3. Comunidade	Externo	TEMP.	2º	-	2º	-	3º		-
4. Gestores	Interno	TEMP.	-	1º	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	TEMP.	-	-	-	-	-	-	-
6. Governo	Externo	TEMP.	-	-	4º	-	-	-	3º
6. Ministério da Educação	Externo	TEMP.	-	-	-	-	1º	-	-
6. Fornecedores	Externo	TEMP.	-	-	-	-	-	1º	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Observa-se no Quadro 24 que o entrevistado 1 elenca os *stakeholders* na seguinte ordem pelo grau de importância, funcionários, comunidade e acadêmicos. Sua justificativa foi. “Os funcionários não aceitariam atraso em seu salário, o acadêmico, não aceitaria não ter aula e a comunidade espera ser atendida no momento em que procura os serviços”.

Nas repostas do E2, destacou os gestores, funcionários e acadêmicos, e evidenciou que os mesmo não aceitariam nenhum tipo de atraso por parte da universidade. Todavia, “os processos na universidade têm certa de morosidade, por se tratar de uma instituição de ensino, tudo tem que ter procedimentos” por isso é possível dizer que este três *stakeholders* não aceitariam atrasos.

O E3 destacou os *stakeholders* na mesma ordem do E1, os funcionários, a comunidade e os acadêmicos e enfatizando o governo, “pois ao atrasar os pagamentos de tributos acarretariam em sérios problemas a universidade”.

O entrevistado 4 enfatiza que todos os grupos que estão ligados à universidade e por isso não aceitariam atrasos. “Porque a instituição deve ser

exemplo e transmitir idoneidade, atraso significa falta de comprometimento com as partes interessadas, portanto, não elencou os stakeholders por ordem de importância.” e apresentou essas justificativas.

Analisando a resposta do E5, percebe-se que sua atenção é voltada ao *stakeholders*, ministério da educação, pois pelo tempo em que ocupa o cargo e nas experiências vivenciadas, afirma, que “*qualquer atraso da instituição em relação ao ministério da educação, causaria um transtorno irreparável*”.

Na visão gerencial do entrevistado E6, quem não aceitaria atrasos da universidade seria os fornecedores e justifica, “*ao atrasar pagamentos, os fornecedores deixariam de abastecer a universidade*”. “*e os acadêmicos aceitariam algum atraso até um dado momento, depois não deixaria de cobrar seus direitos*”.

Por último a contribuição do E7 que afirma; “*os acadêmicos, os funcionários e o governo, não deixariam de cobrar da universidade se houvesse algum atraso*”.

Sendo assim, para análise ficar completa em relação aos atributos, observa-se os *stakeholders* que tem urgência quanto à sensibilidade criticalidade.

b) Sensibilidade de criticalidade – Significa que para quais *stakeholders* o atraso implicaria em dano ou prejuízo à universidade. Sendo assim, o Quadro 25 demonstra os *stakeholders*, que resultaria em danos ou prejuízos caso não sejam atendidos.

Quadro 25: *Stakeholder* que possuem maior ou menor Urgência (criticalidade)

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à UNESC	Tipo	Urgência	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionários	Interno	CRITIC.	1º	3º	1º	-	2º	-	
2. Acadêmicos	Interno	CRITIC.	3º	4º	3º	-	-	3º	1º
3. Comunidade	Externo	CRITIC.	2º		2º	-	3º		-
4. Gestores	Interno	CRITIC.	-	1º	-	-	-	-	-
5. Professores	Interno	CRITIC.	-	-	-	-	-	-	-
6. Governo	Externo	CRITIC.	-		4º	-	-	-	3º
6. Ministério da Educação	Externo	CRITIC.	-		-	-	1º	2º	-
6. Fornecedores	Externo	CRITIC.	-		-	-	-	1º	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Observando o Quadro 25 considerando as respostas dos gestores é possível destacar certas semelhanças com as repostas anteriores, referentes à urgência com a sensibilidade temporal. Todavia, as diferenças nas repostas estão nas opiniões dos entrevistados, que ao analisar o Quadro 25 iniciando pelo E7, é possível levantar as seguintes afirmações; O E7, diz que, “*acadêmicos, professores e governo, o atraso traria consequências graves á instituição*”. O entrevistado 6 argumenta, “*fornecedores, ministério da educação e funcionários, o atraso acarretaria sérios problemas a universidade*”.

Na avaliação do Quadro 25 há certa similaridade entre as repostas, do E6 e do E5, pois os dois apontaram o ministério da educação, funcionários e acadêmicos. “*Isso porque a universidade deve a esses grupos, repostas rápidas quanto as suas urgências*”. (E5). Já o entrevistado E4 segue com sua opinião, de que a universidade não deve em nenhum momento permitir atrasos, com todos os grupos, que estabeleça qualquer tipo de relacionamento com a instituição.

O entrevistado E3 elencou os *stakeholders* na seguinte ordem; os funcionários, a comunidade, os acadêmicos e o governo, “*esses grupos devem ser atendidos com urgência, pois são grupos que estão inseridos na instituição*”.

O E2 revelou a seguinte escala, os gestores, os professores, e os acadêmicos, mas não apresentou justificativa, e por último o E1, destacou os funcionários, a comunidade e os acadêmicos, e sua justificativa foi enfatizada ao acadêmico, no sentido econômico, “*pois ao atrasar com o aluno isso implicaria em grandes prejuízos a universidade*”.

Sendo assim, a partir das respostas dos entrevistados foi possível identificar os *stakeholders* externos e internos da universidade em estudo, atingindo um dos objetivos específicos proposto no estudo. Dessa forma, obteve-se a classificação dos *stakeholders* internos e externos conforme apresenta-se no Quadro 26.

Quadro 26: Classificação geral dos *stakeholders* internos e externos da UNESC

STAKEHOLDERS INTERNOS	STAKEHOLDERS EXTERNOS
2. Professores	1. Fornecedores
3. Funcionários	2. Governo
4. Colegiados plenos	3. Comunidade
5. Conselho Universitário	4. Mídia
6. Conselho de Administração da Mantedora	5. Entidades de classes (ACIC, OAB)
7. Pró Reitoria de Ensino	6. Concorrentes
8. Pró Reitoria de Pesquisa e Extensão	7. Líderes de organizações privadas
9. Pró Reitoria de Finanças	8. Professores de ensino médio de escolas públicas e privadas
10. Setor de Comunicação Integrada - SECON	9. Sindicatos
11. IPARQUE	10. Presídio
12. Gestores	
13. Pesquisadores	
14. Extensionistas	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Em síntese pode-se afirmar, que todo grupo de interesses que se relaciona com a instituição e exerce algum tipo de influência seja ela positiva ou negativa, é considerado um *stakeholder* segundo os entrevistados. Vale ressaltar, a importância que todos os grupos identificados possuem e que qualquer atraso por parte dos grupos de interesses com a universidade e ou vice-versa, implicaria em prejuízos para os dois lados. Todos os grupos identificados têm o seu papel importante na universidade mesmo que exerçam influência negativa ainda sim é importante, pois como seria se não houvesse desafios, eles fazem parte do processo de melhoria continua de toda organização que busca seu reconhecimento por parte dos grupos interesse.

4.4 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA A INSTITUIÇÃO

Neste momento da pesquisa foi questionado aos entrevistados qual era o seu conceito de responsabilidade social? Todos tiveram conceitos diferentes, porém a semelhança foi que a responsabilidade social, está relacionada com o compromisso que a instituição tem com a sociedade, conforme citado pelo E1 “[...] a instituição tem a função de ser e de suprir a comunidade, além do estudo ela deve promover o lazer, saúde e o esporte.” Dar melhor resposta para a comunidade de

tudo o que somos, e ser responsável pela responsabilidade social e a formação dos acadêmicos [...] (E1).

Neste contexto, O E5 afirma que este compromisso são as ações que a universidade promove em melhoria da cidade da região e do planeta. “A missão da UNESCO deve estar ligada com a responsabilidade social e cada palavra da missão da UNESCO traduz a responsabilidade social com todos os envolvidos diretamente ou indiretamente” (E5).

O E3 evidencia este compromisso com sendo o papel das organizações e instituições que inclui a *“preocupação com o serviço prestado e como a universidade prepara os seus egressos para o mercado de trabalho”*.

Além disso, na percepção do E6 a responsabilidade social consiste em *desenvolver atividades visando melhoraria da qualidade do ambiente de vida dos seus colaboradores e com a sociedade, formando profissionais com competência técnica e ética, realizando pesquisa que tragam melhorias para a sociedade e promovendo atividades de extensão que visem melhorar condições de vida e de trabalho dos menos favorecidos*.

Contudo na visão do E7 a responsabilidade não é um compromisso e sim, *“a contribuição que uma pessoa, coletivo ou instituições podem oferecer à sociedade com fins de ajudá-la a superar os problemas inerentes à ela”*. No entanto, o termo está diretamente ligado a obrigação, ao fato que não representa necessariamente o compromisso que as pessoas ou instituições devam ter. Ter o compromisso social sugere o interesse efetivo, a partir dos próprios princípios e missão com as demandas sociais, muito além da responsabilidade social. *“A universidade está dando atenção devida à responsabilidade social, sua preocupação está dentro do limite financeiro que cabe a ela a dar as respostas à comunidade”*. (E2).

O entrevistado E4, enfatiza o papel do professor na responsabilidade social e afirma; *“Tudo aquilo se faz, enquanto família, educador, professor e dentro da moral e os bons princípios, isso é uma responsabilidade social, todas as minhas ações com ser humano professor e profissional tem que estar dentro da RS.”*

Resumindo, *a responsabilidade social é um conjunto de ideias e práticas para auxiliar e/ou gerar benefícios aos menos favorecidos socialmente, economicamente e/ou ao meio ambiente (E5).*

4.5 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL REALIZADAS PELA UNIVERSIDADE

Nos conceitos de responsabilidade social apresentado pelos entrevistados na seção anterior, destaca a obrigação e a responsabilidade da universidade em praticar ações, que promovam o desenvolvimento da comunidade interna e externa. Sendo assim, foi questionado os gestores quais são as ações que a universidade realiza em relação à responsabilidade social? Os entrevistados elencaram diversas ações algumas delas enfatizadas como; Os programas de bolsas, *“a inclusão de pessoas sem acesso e de baixa renda ao ensino”*. (E3).

A adesão aos sistemas de financiamentos que abriu as portas da universidade para muitos estudantes que não tinham condições financeiras, a adesão ao PRONATEC, os projetos de extensão voltados à comunidade, que possibilitam levar à comunidades locais serviços dos quais não tem acesso.

Os atendimentos nas clínicas de saúde que inclui atendimentos nas diversas áreas (fisioterapia, psicologia) que proporciona os cento e quarenta e sete atendimentos ao dia. Os atendimentos na área jurídica, a farmácia solidária, que faz toda a diferença para quem não tem condições de comprar os medicamentos entre outros. Tudo que a universidade pensa e faz é em prol da comunidade interna externa, a responsabilidade social também se insere no ensino, na pesquisa e extensão, *“a extensão é o envolvimento direto com a comunidade”*. *A pesquisa não deve ser guardada em uma gaveta, mas que deve ser transformada em um bem a comunidade* (E5).

4.6 AÇÕES DE MAIOR IMPACTO SOCIAL

São várias as ações que podem atender a essa demanda e são promovidas pela UNESCO. Entre elas se destaca as políticas para ampliar o acesso à Universidade da população mais carente por meio de descontos ou isenção, parcial ou total, da mensalidade. As ações comunitárias, através de projetos de curto ou longo prazo são também ações importantes desenvolvidas pela UNESCO, assim como o apoio a entidades sociais para o desenvolvimento de projetos. A própria formação acadêmica é uma forma de atender a essa demanda. Os atendimentos na área da saúde de jurídica, que tem grande procura por parte da comunidade, enfim a

universidade procura proporcionar aos grupos de interesses serviços e atendimentos que possam ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

4.7 AÇÕES DE MENOR IMPACTO SOCIAL

Ao questionar os gestores quais ações de menor impacto social, na grande maioria responderam que todas têm uma relevância social, segundo o E5, tudo que é realizado tem uma avaliação prévia, para que serve, como deve ser feito, para estas ações tenham respaldo positivo.

Discordando com a opinião dos demais, o E4 acredita que ações de caráter assistencialistas que resolvem o problema de imediato (importante para a comunidade), mas entregam pouco conhecimento. Na opinião do E7 muitos projetos desenvolvidos objetivam primeiramente aos acadêmicos. Embora possuam uma dimensão social, esses são os que menos impactam diretamente na sociedade.

4.8 A CONTRIBUIÇÃO DOS *STAKEHOLDER* PARA RSC

Seguindo a opinião dos entrevistados, os *stakeholders* que contribuem com a responsabilidade social da universidade, foram elencados da seguinte forma; os funcionários, acadêmicos e professores. Eles evidenciam a importância dos professores na disseminação da responsabilidade social, no comprometimento no desenvolvimento dos projetos e das pesquisas, na produção e socialização de novos conhecimentos. “Os Professores são os agentes institucionais que promovem as ações sociais da Unesc” (E3).

Os funcionários precisam ser comprometidos com a missão da universidade e com a ética profissional, isso significa na prática que para ser ético é preciso abrir mão de alguma coisa. Os funcionários, os professores e os gestores precisam dar exemplos. *“o exemplo é a forma mais eficiente de educar e desenvolver princípios éticos nas novas gerações de profissionais e cidadãos”* (E5).

Os acadêmicos precisam evidenciar esses exemplos para os seguirem, do mesmo modo, eles exercem responsabilidade social quando estão engajados nos projetos de extensão, quando propõe melhorias através de pesquisa, quando estão em sala de aula, questionando e participando.

Desse modo, a universidade procura envolver os *stakeholders* na medida em que chama a comunidade acadêmica para atender as demandas da sociedade

por meio de projetos específicos ou por ações dos próprios cursos de graduação. Quando os acadêmicos e os professores se envolvem nos projetos de extensão, eles estão pensando junto à comunidade na resolução dos problemas e na melhoria da qualidade de vida.

4.9 ENVOLVIMENTO DO *STAKEHOLDER* NA RSC DA UNIVERSIDADE

O envolvimento por parte dos *stakeholders* na responsabilidade social é fundamental para a prática. Ao deixar se envolver, o *stakeholder* exerce o compromisso que a universidade tem com responsabilidade social. Na medida em que a Universidade assume o seu papel social, insere nas suas políticas de ensino, pesquisa e extensão, destina orçamento para esse fim, capta recursos externos com este objetivo e cumpre com sua missão de Universidade Comunitária.

Os professores têm papel importante e se deixam envolver, por que a universidade tem política de gestão voltada à responsabilidade social. A Universidade é um universo de possibilidades, mas nem tudo que ela pode oferecer é abraçado por todos seus agentes. A todo modo, grande parte da comunidade acadêmica, em algum momento da vida universitária estará, de alguma forma, inserida em ações que promovem benefícios à sociedade.

4.10 A IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDER* SEGUINDO MODELO DE MITCHELL, AGLE E WOOD (1997).

Com o propósito de alinhar a teoria a prática, buscou-se no modelo de Mitchell; Agle; Wood, (1997) a identificação dos *stakeholders* quanto aos atributos poder legitimidade e urgência, o modelo proposto permite identificar os *stakeholders*, dependendo da posse e a combinação destes três atributos. Nesta perspectiva, o modelo resulta em sete tipos de *stakeholders*: Adormecidos, Discricionários, Exigentes, Dominantes, Perigosos, Dependentes e Definitivos.

Com este propósito, o Quadro 27 demonstra a classificação dos *stakeholders* conforme a visão dos líderes, seguindo a combinação dos atributos, Poder, Legitimidade e Urgência.

Quadro 27: Identificação dos *stakeholders* com a combinação dos Atributos (continua)

Stakeholder	Ambiente	Atributos	Tipologia	Característica
1. Acadêmico	Interno	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivos	Poder coercitivo- impor sua vontade; Poder Utilitário - traz o recurso; Poder Simbólico – desempenho no Enade Legitimidade legal- contratos e regras no relacionamento com a universidade; Legitimidade Moral - tem que haver um relacionamento de confiança UNESC e acadêmicos; Urgência temporal- não aceitaria atrasos; Urgência criticalidade - o atraso implicaria em prejuízos a universidade.
2. Gestores	Interno	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivos	Poder coercitivo – tem o poder de tomar à decisão; Poder Utilitário- reverter recursos em bem ao público interno externo; Poder Simbólico - depende das atitudes com os subordinados e com administra os recursos; Legitimidade legal- tem a responsabilidade de cumprir contratos, as normas; Legitimidade Moral- a confiança é a base do relacionamento com a instituição se não houvesse não seria o gestor; Urgência temporal- não aceitaria atrasos porque implicaria em atrasos em seus compromissos; Urgência criticalidade – resultaria em perda para instituição por que atrasaria seus compromissos também.
3. Funcionários	Interno	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivos	Poder coercitivo – operacionalizam as decisões dos gestores; Poder Utilitário – a universidade contribui com geração de empregos; Legitimidade legal - é base da instituição; Urgência temporal- não aceitaria atrasos; Urgência criticalidade – resultaria em perda para instituição o atraso com o funcionário.

(continuação)

4. Professores	Interno	Poder e Legitimidade	Dominante	Poder coercitivo - tem que ser exemplo dentro e fora da instituição; Legitimidade Moral – a universidade precisa ter um elo de confiança com o professor, pois eles é que vai repassar o conhecimento ao aluno.
5. Governo	Externo	Poder, Urgência	Perigoso	Poder coercitivo - pelas leis de tributação; Poder Simbólico- também pelas leis de tributação; Urgência temporal – não aceitaria atrasos por parte da universidade; Urgência criticalidade – resultaria em prejuízo irreparável a UNESCO.
6. Comunidade	Externo	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivos	Poder coercitivo- apoiar ou não a universidade; Poder Simbólico- o envolvimento com a comunidade é muito forte, se fosse diferente não teria caráter comunitária; Legitimidade Legal- a UNESCO tem obrigações legais e moral para com a comunidade; Urgência temporal- não aceitaria atrasos; Urgência criticalidade – resultaria em perda para instituição.
7. Mídia	Externo	Poder	Adormecido	Poder coercitivo – dependendo dos fatos ela, pode exercer esse tipo de poder; Poder Simbólico- é o elo de comunicação entre a universidade e o ambiente externo;
8. Legislação Federal de Educação	Externo	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivos	Poder coercitivo – Nota baixa em qualquer curso de graduação; Poder Simbólico – A nota baixa no ENADE causaria dano à imagem da instituição; Legitimidade Legal – o não cumprimento das exigências deste órgão implicaria no bom andamento dos cursos. Urgência temporal- não aceitaria atrasos; Urgência criticalidade – resultaria em perda irreparável para instituição.

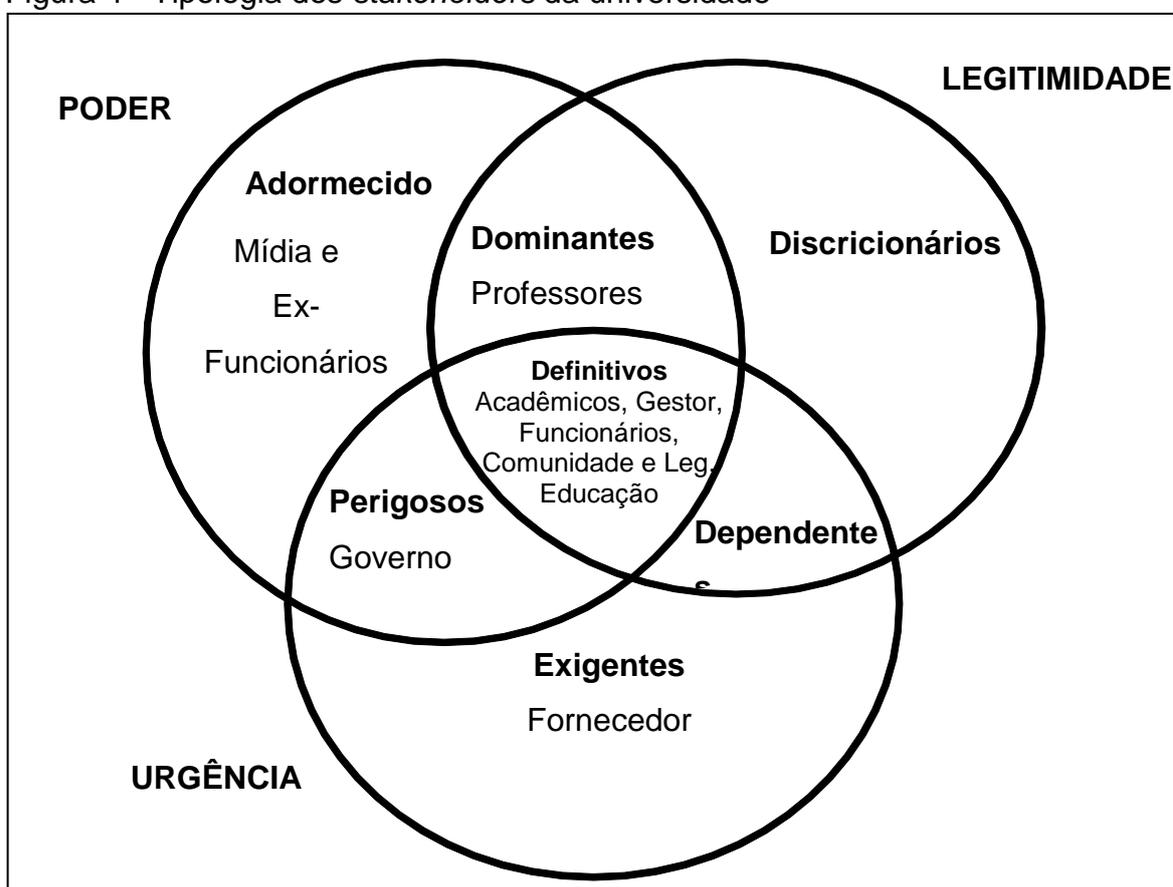
(conclusão)

9. Grupo de desligados da UNESCO		Poder	Adormecido	Poder coercitivo – meios jurídicos para impor sua vontade; Poder Simbólico – campanha negativa na cidade.
10. Fornecedores	Externo	Urgência	Exigentes	Urgência temporal- não aceitaria atrasos; Urgência criticalidade – resultaria em perda para instituição.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Na Figura 4, representa a classificação dos *stakeholders* conforme a posse dos atributos.

Figura 4 - Tipologia dos *stakeholders* da universidade



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

O modelo utilizado nesta pesquisa proporcionou a identificação do *stakeholders*, conforme a posse dos atributos. Analisando a figura 4, e o Quadro 25 que apontou os motivos declarados pelos entrevistados, obteve-se a classificação dos stakeholders da seguinte forma.

Os *stakeholders* acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e Legislação Federal de Educação, são considerados ***Stakeholders Definitivos***, que pela combinação de poder, legitimidade e alegando também urgência, a universidade deve dar atenção imediata e envolvê-los nas estratégias da organização.

Os professores mesmo sendo considerados com um grupo de interesse interno, obtiveram uma classificação diferente, são os ***Stakeholders Dominantes***, que tem o poder e a legitimidade, exerce a influência na instituição, garantindo a devida combinação de poder e legitimidade, formando uma coalizão dominante e espera receber muita atenção por parte dos gestores.

O governo foi classificado como ***Stakeholder Perigoso***, se caracterizam quando há a combinação da urgência e de poder, porém carece de legitimidade, tornando os interessados coercitivos.

A mídia é um grupo de desligados da UNESCO, ***Stakeholders Adormecidos***, por possuir o atributo o poder, que poderá impor sua vontade na instituição, porém, não tem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, por isso seu poder permanece inutilizado.

Os Fornecedores foram enquadrados como ***Stakeholders Exigentes***, também chamados de reivindicadores, são aqueles que não têm poder e nem legitimidade, mas são cansativos para os gestores, pois precisam ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.

Ao finalizar essa classificação é possível avaliar, quais *stakeholders*, a Universidade deve dar atenção no sentido de suas reivindicações. Contudo, esses tipos de *stakeholders* precisam estar pautados na formalização de estratégias organizacionais. Visto que todo e qualquer grupo que afete a instituição dever ser considerado um grupo de interesse, e que a universidade tem o compromisso e a responsabilidade de atender suas demandas. A universidade é constituída de partes interessadas, e importantes, a participação destes *stakeholders*, a influência nas decisões faz parte do processo democrático instituído pela própria instituição. A natureza da própria instituição e o modelo de autogestão depende da participação efetiva de vários agentes internos e externos, ao contrário, a gestão dos processos torna-se comprometida. Assim afirma (E5). “*Entretanto, os mesmos grupos se tornam prejudiciais à gestão na medida em que tentam interferir nas decisões internas a partir de interesses individuais ou de pequenos grupos por parte de*

alguns líderes em detrimento dos interesses acadêmicos e coletivos”. É possível compreender as razões do E5 pelo cargo em ocupa, e pela quantidade de solicitações para atender.

Sendo assim, Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que atender a todas as reivindicações se torna impossível, porém, ao identificar a posse dos três atributos essa escolha se torna mais fácil, pois o *stakeholder* identificado sinalizará o pedido urgente bem como, o monitoramento de sua influência, que poderá ser positiva ou negativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta inicial que gerou a pesquisa foi: Qual a influência dos stakeholders da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC no processo de responsabilidade social corporativa (RSC)?

Na visão dos gestores os *stakeholders* internos e externos são os grupos de interesses que, de alguma forma, influenciam nas decisões da universidade e contribuem na prática da RSC. Todavia, foi possível identificar os grupos que mais auxiliam a universidade na prática da responsabilidade social que são os acadêmicos, professores e funcionários, os quais também foram considerados importantes para o processo de disseminação da responsabilidade social.

Foi evidenciado também o papel do professor pelo comprometimento e o envolvimento nos projetos de pesquisa e extensão, na produção e socialização de novos conhecimentos e sua responsabilidade de inserção do acadêmico em ações sociais. Os funcionários contribuem com RS quando executam suas funções de forma ética, comprometida, pensando e desenvolvendo ações que resultem no bem comum. Os acadêmicos são envolvidos e contribuem na responsabilidade social, executando os projetos de extensão, junto á comunidade buscando também soluções para problemas identificados na mesma. Sendo assim, os acadêmicos não só contribuem na prática da responsabilidade social, mas também criam consciência social e trazem propostas de melhorias para a comunidade.

A partir da abordagem utilizada para analisar os *stakeholders* foi possível identifica-los bem como, conhecer o poder e a influência, que exercem dentro do relacionamento com a instituição.

Um dos objetivos específicos, proposto no trabalho foi reconhecimento das partes interessadas da universidade, tanto os internos como os externos. A primeira identificação foi o reconhecimento dos gestores quanto aos grupos de interesses internos, os gestores pela visão gerencial e pelo contato que tem com os *stakeholders* identificaram os seguintes grupos de interesses internos: Acadêmicos, Professores, Funcionários, Colegiados plenos, Conselho Universitário, Conselho de Administração da Mantedora, Pró Reitoria de Ensino, Pró Reitoria de Pesquisa e Extensão, Pró Reitoria de Finanças, Setor de Comunicação Integrada – SECON, IPARQUE, Gestores. Pesquisadores e Extensionistas. Os entrevistados os classificaram por grau de importância, da seguinte forma: os acadêmicos, segundo

os professores, em terceiro os funcionários, seguidos do demais *stakeholders*. O principal motivo foi que os professores, funcionários e acadêmicos são, na visão dos gestores, a principal razão de existir da Universidade, esses grupos estão ligados entres si, um depende do outro. E a universidade, consegue promover a RSC, quando esses grupos participam efetivamente dos projetos, na execução das atividades em sala de aula e por meio do ensino.

Quanto à identificação dos *stakeholders* externos, a pesquisa identificou os *stakeholders* pela razão de se relacionarem com a universidade ou exercer influência sobre a mesma. Foram classificados os seguintes *stakeholders*, fornecedores, governo, comunidade, mídia, Entidades de classes (ACIC, OAB), concorrentes, líderes de organizações privadas, professores de ensino médio de escolas públicas e privadas, sindicatos e presídio. Os gestores classificaram os mais importantes, pelo ponto de vista gerencial, e foram destacados pela seguinte ordem: governo, comunidade, mídia e entidades de classes. O governo e a mídia foram considerados os que podem exercer influência positiva e negativa na instituição. O governo porque pode influenciar negativamente quando implanta leis de tributação e impacta em decisões organizacionais, e positivamente quando incluem as universidades comunitárias o direito de participar de editais de captação de recursos, lei que dá as universidades comunitárias o direito de participar de editais. A mídia influência positivamente quando divulga ações e projetos que a universidade desenvolve em prol da comunidade, todavia ela pode ser negativa, caso venha ocorrer alguma situação que universidade tenha o controle.

A comunidade foi considerada pelos entrevistados como um dos grupos de interesses externos e importante, porque sua influência é muito forte dentro da instituição, haja visto, que a universidade tem o compromisso de apresentar ações sociais que resultem em melhorias. A comunidade também é considerada, um dos agentes responsáveis pela existência da instituição, muitos projetos e atividades de prestação de serviços estão voltados à comunidade em geral, tendo em vista a influência diária, pois a universidade recebe muitas pessoas da comunidade que vem em busca dos serviços ofertados. Outro *stakeholder* externo destacado foi a ACIC que é tida como uma parceira da instituição, essa parceria é necessária e relevante, por que a ACIC não só promove a UNESC nas empresas da região, mas também, auxilia a Universidade em decisões organizacionais. Já, a concorrência deve ser vista com atenção, pois a mesma tem aumentado nos últimos, e alguns

concorrentes trabalham para diminuir a visibilidade da Unesc, e isso deve ser monitorado, pois a Unesc preza pelo seu nome e pelos serviços prestados.

Neste contexto, por meio do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) obteve-se a classificação dos *stakeholders* conforme a posse dos atributos, **PODER** que pode ser: coercitivo, utilitário e simbólico, a **LEGITIMIDADE**, que pode ser: legal ou moral e **URGÊNCIA** quanto à temporalidade ou criticalidade. Primeiro passo foi a identificação dos *stakeholders* que possuía o poder coercitivo em relação à universidade. Esse poder está relacionado há algum meio jurídico, para causar dano à instituição. Assim, foi possível identificar os seguintes *stakeholders*: acadêmicos, professores, funcionários, gestores, comunidade, governo, mídia, legislação federal de educação e por último grupo de desligados. O poder utilitário está relacionado a recursos físicos, presenças em regiões e captação de recursos. Foram identificados, os acadêmicos, gestores comunidade, funcionários e professores, seguindo o ponto de vista gerencial os acadêmicos trazem os recursos, à universidade, os professores participam de projetos e representam a UNESCO nas regiões e os gestores definem com vão distribuir os recursos nas áreas correspondentes.

Desse modo, os *stakeholders* de posse do poder simbólico estão atrelados à imagem da instituição, foram destacados acadêmicos, gestores comunidade, mídia, governo, funcionários, professores, ministério da educação e grupo de desligados. Essa evidencia parece existir, pelo fato de que os *stakeholders* elencados estão em contato direto com a universidade e todos têm o poder de causar ou constranger a imagem da UNESCO, conforme avaliado pelos entrevistados.

Trazendo os dados obtidos da pesquisa em relação ao poder, pode-se concluir, que a palavra **Poder** tem uma forte conotação, e isso trouxe algumas dificuldades para os entrevistados realizarem suas justificativas e receio, deixando arestas soltas que foram difíceis de encaixar nas conclusões. Sendo assim a classificação dos *stakeholders* quanto aos três tipos de poder ficou da seguinte forma: **acadêmicos** tem posse do poder coercitivo, simbólico e utilitário, **gestores**, coercitivo, simbólico e utilitário, **funcionários** coercitivo, simbólico e utilitário, **professores**, coercitivo, **Governo**, coercitivo e simbólico, **comunidade**, coercitivo e simbólico, **mídia**, coercitivo e simbólico, **Ministério da Educação**, coercitivo e simbólico, **Grupo de desligados** coercitivo e simbólico.

A legitimidade moral, para quais *stakeholders* a empresa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou

normas legal), um dos atributos importantes no modelo de saliência. Onde são destacados, funcionários, acadêmicos e comunidade. Quanto à legitimidade moral quais *stakeholders* a empresa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança) também foram ressaltados funcionários, acadêmicos e comunidade.

No último atributo urgência, os gestores também, elencaram funcionários, acadêmicos e comunidade, isso significa na prática que, para esses *stakeholders*, suas reivindicações devem ser atendidas, por ser um grupo de interesse interno e externo e pelo seu grau de importância ressaltado pelos entrevistados.

Em síntese, a pesquisa permitiu identificar os *stakeholders* da universidade, atingindo um dos objetivos específicos do estudo. Além disso, o objetivo de identificar o potencial dos *stakeholders* em cooperar ou ameaçar com a RSC da universidade, também teve o sucesso esperado, pois ficaram evidenciados os grupos que contribui, auxiliam na prática, que são os professores, funcionários e acadêmicos.

Quanto ao objetivo de apresentar os tipos de racionamento da universidade com seus grupos de interesses foi possível, pelo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) os *stakeholders* acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e Legislação Federal de Educação, são **Stakeholders Definitivos**, que pela combinação de poder, legitimidade e urgência, a instituição deve dar atenção imediata e envolvê-los nas estratégias da organização.

Os professores são os **Stakeholders Dominantes**, que tem o poder e a legitimidade, exercem a influência na organização garantindo a devida combinação de poder e legitimidade, formando uma coalizão dominante, e espera receber muita atenção por parte dos gestores.

O governo é **Stakeholder Perigoso**, que se caracteriza quando há a combinação da urgência e de poder, porém carece de legitimidade tornando os interessados coercitivos. Um exemplo de tentativas de utilização de meios coercitivos ainda muito comum são as greves, e sabotagens dos empregados.

A mídia e o grupo de desligados, forma classificados como os **Stakeholder Adormecidos**, por possuir o atributo do poder que poderá impor sua vontade em uma organização, porém não tem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, por isso seu poder permanece inutilizado. Os *stakeholders* adormecidos têm pouco ou nenhuma interação com a organização, no entanto, por

causa da potencialidade em adquirir um segundo atributo, a administração deve prestar atenção neste tipo de interessado. Apesar de difícil é possível prever quais *stakeholders* adormecidos podem se tornar salientes, por exemplo, funcionários que foram demitidos, são considerados como partes interessadas adormecidas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Sendo assim, o último objetivo proposto no trabalho foi descrever as ações sociais praticadas pela UNESCO de maior relevância social. A contribuição dos entrevistados neste sentido deu ênfase maior às ações que a universidade vem desenvolvendo ao longo tempo. Pelo seu comprometimento e interação com as partes interessadas e por todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas no Campus e fora, que tem como objetivo, o bem de todos os envolvidos. Entre elas se destaca as políticas para ampliar o acesso à Universidade da população mais carente por meio de descontos ou isenção, parcial ou total, da mensalidade. As ações comunitárias, através de projetos de curto ou longo prazo são ações importantes. Assim como o apoio a entidades sociais para o desenvolvimento de projetos, a própria formação acadêmica é uma forma de atender a essa demanda. Os atendimentos na área da saúde e jurídica, que tem grande procura por parte da comunidade, a farmácia solidária, os atendimentos e os projetos voltados, a terceira idade, projeto cultural, que procura oportunizar a comunidade cricumense a conhecer um pouco da cultura local, trote solidário, acadêmicos promovem ações como: arrecadações de alimentos, tecidos, medicamentos. Que são distribuídos a instituições conforme a necessidade.

Enfim a universidade procura proporcionar aos grupos de interesses serviços e atendimentos que possam ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas. E isso fica evidenciado na missão da UNESCO.

Referente Missão Institucional da Unesc Volpato (2013) faz uma reflexão, que demonstra o posicionamento a respeito da vida, da natureza, da sociedade e do ser humano, e ao mesmo tempo procura esclarecer os princípios que devem direcionar as ações da universidade.

De todas as ações e projetos, o que determina e identifica as escolhas é por meio da missão, desta forma, quando se assume esse posicionamento pode-se, servir de exemplo na busca pela qualidade e sustentabilidade no ambiente de vida. Assim, o sentido da Missão Institucional da Unesc é de fundamental importância, pois para colocá-la em prática é preciso uma mudança de modelo imediatista

predominante na sociedade e construir um pensamento que se preocupa com o futuro com as próximas gerações (VOLPATO, 2013).

A RSC e a sustentabilidade na visão de Volpato (2013) passam a ter um entendimento sistêmico, pois tudo está interligado. Sendo assim, a comunidade, natureza mantém um relacionamento de interdependência e reciprocidade. Procurando sempre cumprir o que está em sua missão, é que Unesc quer chegar a um ideal de uma relação coerente, na busca de uma sociedade desenvolvida com justiça social, solidariedade, qualidade de vida e sustentabilidade. Dessa forma, é importante destacar a importância dos *stakeholders* para universidade, que busca conquistar e manter um relacionamento ético, profissional e justo com os grupos de interesses.

As limitações metodológicas da pesquisa se fazem necessária a fim de obter-se um melhor entendimento nos resultados. O objetivo escolhido para pesquisa apresentou os resultados de somente uma instituição de ensino superior de caráter comunitário, portanto, os resultados não podem servir como base para caracterizar os *stakeholders* de universidades com características semelhantes. Pois a classificação dos *stakeholders* foi possível a partir do relacionamento e percepção gerencial dos entrevistados. Foi tomado o cuidado com o número de entrevistados para que fosse representativo frente ao número de funcionários, nos cargos de gestão que representam áreas que atuam diretamente com as partes interessadas.

Porém, com o tempo reduzido e o prazo de entrega do trabalho estourando, faltou entrevistar um das Pró Reitorias que é responsável pela parte de projetos, pesquisa e extensão a qual é muito importante no sentido de identificar grupos de interesse e do desenvolvimento da responsabilidade social, por meio de projetos e ações desenvolvidas nesta área. Contudo, foi possível perceber a dificuldade dos entrevistados em responder quais do *stakeholders* por eles identificados, tinham a posse do atributo poder, que para eles a palavra poder tem uma conotação muito forte.

Por fim, apresenta-se sugestões para pesquisas futuras que possam avançar nos estudos de identificação dos *stakeholders* e de responsabilidade social da Universidade do extremo Sul Catarinense. Sugere-se uma pesquisa qualitativa com os *stakeholders* identificados, a fim de obter-se dados que possa contribuir ainda mais no desenvolvimento de ações de responsabilidade social bem como o relacionamento entre instituição e *stakeholders*. Sugere-se também uma pesquisa

que aborde os impactos das ações e projetos desenvolvidos pela universidade, em prol da comunidade em que está inserida. Sugere-se também o uso de outras abordagens na classificação dos *stakeholders* da universidade, verificando dessa forma se os resultados obtidos são os mesmos.

REFERÊNCIAS

- ACAFE, Universidade Comunitária. **Como atuam?**. Disponível em: <<http://www.universidadecomunitaria.com.br/comunitarias#o-que-e>>. Acesso em: Set.2013
- ACEVEDO, Claudia Rosa; PRIMOLAN, Luiz; NOHARA, Jouliana Jordan. As Representações dos Consumidores sobre Responsabilidade Social Corporativa e a Relação com a Decisão de Compra. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n.2, Mai / Ago – 2009.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos a graduação**. – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2001. p.173.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro. **Ética e Desempenho Social das Organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais**. RAC, v. 11, n. 3, Jul./Set. 2007: 105-125
- ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. – São Paulo: Saraiva, 2003. 205p.
- _____. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. – 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 340p.
- ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **R. Adm.**, São Paulo, v.38, n.1, p.37-45, jan./fev./mar. 2003
- CAMPIS, Luiz Augusto. **Universidade uma proposta comunitária: Para o Brasil**. Revista Textual. Ago.2003. Disponível em: <http://www.comunitarias.org.br/docs/artigos/modelo_comunitario_universidade.pdf> Acesso em: Set. 2013.
- CARROLL, Archie, B. Um modelo conceitual tridimensional de Corporate Performance. ,vol. 4, n ° 4 (Outubro de 1979) , pp 497-505 - Publicado por: **Academy of Management**. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/>>
- _____. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct**. *Business Society* 1999; 38; 268. The online version of this article can be found at. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/>>
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. NUPES-USP, 2003. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?hl=en&q=O+ENSINO+SUPERIOR+NO+BRASIL%3A+PÚBLICO+E+PRIVADO&btnG=&as_s> Acesso em. Nov.2013
- DONAIRE, Denis **Gestão Ambiental na empresa**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas,1999.

ETHOS, Instituto De Empresas E Responsabilidade Social. **Relatório de Sustentabilidade**. 2008. Disponível em: < http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Relatorio-de-Sustentabilidade-Ethos-e-Uniethos-2008_pt.pdf <http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: Set. 2013.

FRANTZ, Walter. **Universidade comunitária**: Uma iniciativa pública não estatal. 2004. Disponível em: <http://www.comunitarias.org.br/docs/artigos/universidade_comunitaria.pdf> Acesso em: Set. 2013.

GRIESSE, Margaret Ann, **Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria de Julgamento Moral, de Lawrence Kohlberg**. Impulso, Piracicaba, 14(35): 33-48, 2003

GUIMARÃES, Heloisa Werneck Mendes. Responsabilidade Social da Empresa: uma visão histórica da sua problemática. **Revista de Administração Empresa**. Rio de Janeiro, dez/1984.

HAWERROTH, J. L. A expansão do ensino superior nas universidades do Sistema fundacional catarinense. Florianópolis: Insular, 1999.

IBASE, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Balanço Social Dez Anos: O Desafio Da Transparência. Publicação do Ibase, Rio de Janeiro, agosto de 2008.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO; Sueli Duarte. **Responsabilidade Social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações – Petrópolis, RJ : Vozes, 2004. 141p.

KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade**: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRÖDER, Deborah de Souza Schröder. **Vale investir em responsabilidade social empresarial?** Stakeholders, ganhos e perdas.” 2003: 77-119. Disponível em: < http://ethos.org.br/_Uniethos/Documents/VALE%20INVESTIR%20EM%20RESPONSABILIDADE%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20_.pdf >. Acesso em: Set.2013.

MACIEL, A. L. S.; et al. responsabilidade social nas universidades do Rio Grande do Sul: um estudo de suas concepções e práticas. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, v. 13, n. 2, art. 19, p. 48-61, 2009.

MAINARDES, Emerson Wagner; et al. “Categorização Por Importância Dos Stakeholders Das Universidades”. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04-43, set./dez. 2010

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009. 247p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed São Paulo: Atlas, 2002. 231 p.

MITCHELL, Ronald K; AGLE, Bradley R; WOOD, Donna J. Rumo a uma Teoria da Identificação das partes interessadas e Saliência: Definindo o Princípio da Quem e o que realmente Counts Author (s): A Academia de Administração Review, vol. 22, N ° 4 (Outubro, 1997), pp 853-886 Published por: Academia de URL Management Stable: Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259247>>. Acesso em: Set.2013

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. **Ensino e pesquisa em Administração II:** novas propostas para capacitação de docentes e tutoriais de ensino – Itu (SP): Ottoni Editora, 2011. 213 p.

NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu. **Gestão socioambiental estratégica.** – Porto Alegre : Bookman, 2008. 232 p.

PEGORARO, Ludimar. O Terceiro Setor e a Educação Superior no Brasil: Compromisso social das fundações em Santa Catarina, o caso Universidade do Contestado. - Porto Alegre: UFRGS, 2008. 358 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, 2008.

PERONI, Vera; BAZZO, Vera Lúcia; PEGORARO, Ludimar. **Dilemas Da Educação Brasileira Em Tempos de Globalização Neoliberal:** Entre O Público E O Privado. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PESSOA, Raimundo Welington Araújo; NASCIMENTO, Leandra Fernandes do; NEVES, João Adamor Dias; FILHO, Geovane Silva Oliveira. Estratégia e vantagem – competitiva da Responsabilidade Social Empresarial: **Gestão e Regionalidade.** V. 25, n.74. Mai/Ago. 2009i

REIS, Carlos Nelson dos. **A Responsabilidade Social Das Empresas:** Contexto Brasileiro Em Face Da Ação Consciente Ou Do Modernismo Do Mercado? R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 279-305, maio/ago. 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

SAVAGE, Grant T. *et al.* "Estratégias para avaliar e gerenciar as partes interessadas da organização." Academia de Administração Executiva 5, no. 2 (1991).

SERRA, Fernando; TEIXEIRA, Wagner; FERREIRA, Manuel Portugal. **A Responsabilidade Social No Brasil:** caso da cooperativa COCAMAR. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) v.7 n. 2 p. 1-14 – Nov/2008.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE electron**. São Paulo, v. 3, n. 1, jun. 2004. Disponível Em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2013

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa. **RAE electron**. São Paulo, v. 3, n. 2, Dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1676-56482004000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 set. 2013.

TERRA (Brasil) (Ed.). **Lei facilita obtenção de recursos para universidades comunitárias**. [20 - -]. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/educacao/lei-facilita-obtencao-de-recursos-para-universidades-comunitarias,b9e90b17508c2410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>>. Acesso em: 8 Abr. 2014.

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Disponível em: <<http://www.unesc.net/portal/>>. Acesso em: 20 Ago. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLPATO, Gildo. **Missão institucional e os reflexos de suas ações na Scociedade IX: Sustentabilidade**. Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal> Acesso em: 21 Set. 2013

XAVIER, Daniel Laurentino de Jesus. **Análise dos stakeholders**: um estudo de caso de um banco crédito consignado. 2010. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração de Empresa, UNINOVE, São Paulo, 2010. Disponível em: <www.repositorio.uninove.br>. Acesso em: 5 Mar.2014.

APÊNDICES

APENDICE A: CARTA DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Criciúma, março de 2014.

Prezado (a) Senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em participar desta entrevista. Trata-se de uma pesquisa para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração na UNESC, tendo com requisito elaboração de uma Monografia e um artigo científico que será apresentado em eventos acadêmicos e científicos, além da submissão em revistas da área.

Tema da Pesquisa: A influência dos stakeholders e sua contribuição na Responsabilidade Social Corporativa de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Pesquisadora: Mariléia Maciel

Orientadora: Msc..Gisele Silveira Coelho Lopes

Esta pesquisa tem o objetivo de conhecer a influência dos stakeholders e sua contribuição na Responsabilidade Social Corporativa de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense.

O universo de pesquisa serão os gestores desta Universidade, que contribuirão com suas experiências a respeito do tema em questão.

É oportuno frisar que o seu nome não será identificado, tendo em vista que o propósito é obter as informações necessárias para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

A entrevista terá duração média de 60 minutos e será utilizado um gravador digital, como forma de registrar suas contribuições a respeito das questões deste instrumento. Garantimos que assim que as entrevistas foram transcritas, as gravações serão deletadas a fim de garantir a segurança quanto as informações concedidas.

Ficaremos a disposição para maiores esclarecimentos a qualquer momento desta pesquisa,

Muito Obrigada!

Mariléia Maciel

Assinatura do Entrevistado

APENDICE B: ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado	
Cargo:	
Ano em que nasceu:	
Tempo na Empresa:	
Tempo no cargo atual:	

PARTE I – LEVANTAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* (INTERESSADOS NO NEGÓCIO)

1. Que grupos de **interesses internos** existem na UNESC que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.

2. Que grupos de **interesses externos** à UNESC que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.

3. Dentre os grupos de interesses apresentados, existe mais algum que não foi informado nas questões anteriores que merecem ser considerados em função da sua importância? Quais?

1.
2.
3.
4.
5.

4. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **mais** importante? Por quê?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.

5. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **menos** importante? Por quê?

1.
2.
3.

6. Dentre os grupos de interesse apresentados anteriormente, qual (quais) contribuem ou influenciam diretamente na responsabilidade social da UNESCO? Por quê?

1.
2.
3.
4.
5.

PARTE 2 – ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS

1. PODER

Definição do Termo: Segundo, Mitchell, Agle e Wood (1997) o poder que um *stakeholder* pode exercer sobre a organização para impor sua vontade que pode ser: coercitivo (força ou ameaça), normativo (legislação e meio de comunicação) ou ainda utilitário (retém recursos ou informações)

- a) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor **PODER** em relação à UNESCO. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Poder Coercitivo (força ou ameaça),	Poder Utilitário (retém recursos ou informações)	Poder Simbólico
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Unesc	Poder sobre recursos físicos que a UNESCO utiliza (financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc).	Poder para causar dano à reputação e/ou a imagem da empresa.
1			
2			
3			
4			

2. LEGITIMIDADE

Definição do Termo: Para Mitchell, Agle e Wood (1997) a legitimidade é uma suposição ou uma percepção generalizada de que ações de uma entidade são próprias dentro de um sistema socialmente, constituído de normas, valores, crenças e definições.

- b) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor **LEGITIMIDADE** em relação à UNESC. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Legitimidade Legal	Legitimidade Moral
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Para quais stakeholders a empresa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais)	Para quais stakeholders a empresa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao stakeholder).
1		
2		
3		
4		
5		

3. URGÊNCIA

Definição do Termo: Quanto a urgência Mitchell, Agle e Wood (1997) os *stakeholders* necessitam de resposta imediata quanto às solicitações dos *stakeholders*, levando em conta a necessidade do relacionamento da organização com *stakeholders*

- c) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor **URGÊNCIA** em relação à UNESC. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

	Sensibilidade Temporal	Criticalidade
Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	O stakeholder pode aceitar atrasos por parte da empresa para os processos que dependem da mesma.	Para quais stakeholders o atraso implicaria em prejuízo ou dano.
1		
2		
3		
4		
5		

PARTE 3 – A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UNESC

1. Qual o seu conceito sobre responsabilidade social?
2. Quais as ações realizadas pela UNESC direcionadas a responsabilidade social?
3. Quais as ações de responsabilidade social realizadas pela Universidade que possuem um **MAIOR** impacto social?
4. Quais as ações de responsabilidade social realizadas pela Universidade que possuem um **MENOR** impacto social?
5. Na sua opinião, quais os stakeholders contribuem com a responsabilidade social da UNESC? Porquê?

1.
2.
3.
4.
5.

6. Em que medida a Universidade envolve os stakeholders na prática da sua responsabilidade social. Justifique?

7. Em que medida o stakeholder se deixa envolver na prática da responsabilidade social da Universidade? Justifique?