

**ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO COM O MERCADO:
PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR SOBRE AS AÇÕES DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PERSPECTIVA DO
MÉTODO FENOMENOLÓGICO**

*STRATEGY AND COMMUNICATION WITH THE MARKET:
PERCEPTION OF MANAGERS OF INSTITUTIONS OF
HIGHER EDUCATION ON THE CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY IN THE PHENOMENOLOGICAL METHOD
VIEW*

Roberto Bazanini

Universidade Paulista – SP – Brasil

Ademir Antonio Ferreira

Universidade Paulista – SP – Brasil

Homero Leoni Bazanini

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP – Brasil

Rosalina Florindo da Silva

Universidade Paulista – SP – Brasil

Resumo: O presente artigo busca analisar as ações de Responsabilidade Social como elemento estratégico constitutivo nas Instituições de Ensino Superior (IES) numa perspectiva fenomenológica. A pesquisa teve como objetivo estudar as características da implantação e da gestão de programas de Responsabilidade Social em duas universidades da Grande São Paulo, por intermédio de pesquisa exploratória de natureza qualitativa e de emprego da técnica da entrevista focal junto aos gestores responsáveis. Os resultados da pesquisa indicam que as instituições de ensino superior analisadas concebem suas ações de responsabilidade social como elemento estratégico, gerador de vantagem competitiva, confirmando as assertivas presentes nos princípios da reatividade social.

Palavras-chave: estratégia corporativa, Instituições de Ensino Superior, responsabilidade social.

Abstract: This research presents the findings from an exploratory study relating to understanding more about characteristics of the implantation and management of programs of Social Responsibility in two universities of the Great São Paulo, according with qualitative researches, of qualitative nature, job of the technique of the focal interview next to the respective responsible managers. The results of the research indicate that the analyzed institutions of higher education conceive its social action for damages as strategical element, generating of competitive advantage, confirming the assertive gifts in the principles of the social reactivity.

Key-Words: Corporative strategy; Higher Education Institution; Social Responsibility

INTRODUÇÃO

A abordagem fenomenológica é considerada não usual nos estudos relacionados às ciências sociais aplicadas, visto que predominam as análises positivistas.

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

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

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

Foram escolhidas essas duas instituições de ensino superior pelo grau de abrangência e representatividade em ações de responsabilidade social (responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópica) junto às respectivas comunidades na quais estão inseridas e, também, pela disposição dos respectivos gestores em fornecer informações sobre os resultados dessas ações.

O problema da pesquisa está em analisar se, na percepção dos gestores dessas instituições, as ações de responsabilidade social são concebidas como elementos da estratégia corporativa ou como modismos passageiros.

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

Desse modo, a principal contribuição do trabalho está em proporcionar subsídios para um melhor entendimento sobre a percepção dos gestores em decorrência das ações de responsabilidade social como elemento estratégico na formação da imagem institucional das instituições de ensino superior.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com as mudanças ocorridas no século XXI, a transformação no contrato social entre a sociedade e os negócios fez-se necessária e as organizações passaram então a entender que era preciso assumir responsabilidades, a fim de atender às novas exigências do contexto social e, dessa forma, comunicar-se mais efetivamente com o mercado.

Em decorrência dessas novas exigências, o conceito de Responsabilidade Social adquiriu novos significados na sociedade contemporânea. Diante disso, as ações de responsabilidade social adquiriram um novo *status* de reputação para comunicação com o mercado, passando, então, a constituir importante ferramenta de gestão organizacional por tratar de incrementar as relações com os diversos públicos e contribuir para o sucesso dos projetos sociais empresariais.

Mais que fazer doações ou apoiar ações voltadas à comunidade, as empresas estão descobrindo que atuar em sociedade e no mercado requer uma maior consciência do relacionamento com seus públicos e de ter participação ativa na transferência das mazelas sociais (DAMANTE E NASSAR, 2002, p.10).

A responsabilidade social também pressupõe uma cultura de gestão que procura aplicar princípios e valores a todas as atividades e relações da empresa [...] abrindo novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente próspero e socialmente mais justo (INSTITUTO ETHOS, 2005).

(...) os dirigentes de empresa começam a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas o lucro. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações (TORQUATO, 1986, p.162).

Numa visão contrária às ações de Responsabilidade Social, Magalhães (1984) afirma ser a responsabilidade social uma falácia a ser desmascarada, uma simples moda conveniente aos interesses capitalistas que se expande cada vez mais: responsabilidade social com os empregados, com o consumidor, com o fornecedor, com o meio ambiente, etc..

Na perspectiva da teoria dos *stakeholders*, como agentes sociais, as instituições de ensino superior, sejam públicas ou privadas, estabelecem regras de conduta que não podem ser conflitantes com as regras morais da sociedade em que estão inseridas e, acredita-se, devem buscar cumprir um papel social que possibilite ao corpo docente e discente a noção de responsabilidade para com a comunidade na qual esta inserida.

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

Silva Pereira (2003) enfatiza a importância social da formação cidadã-profissional, em paralelo com a reflexão dos futuros profissionais, gestores de cursos e docentes, quanto às responsabilidades que lhes são inerentes, num contexto social que pouco favorece essa prática.

Numa visão mais pragmática, contrariamente à importância da educação para a cidadania na formação do gestor educacional, Molliconi (2003) discute a responsabilidade social empresarial em seus aspectos de modismo, civismo e demanda de mercado,

Nas duas primeiras abordagens, as controvérsias se estabeleceram em torno da dicotomia entre a visão ética e a visão oportunista do mercado. Arbex (2009), por sua vez, prioriza a humanização das relações sociais ao discorrer sobre a importância dos valores humanos no conteúdo do ensino/aprendizagem ministrado pelas universidades.

Costa e Carvalho (2010), na mesma perspectiva das demandas do mercado (Molliconi, 2003), avançam além dos aspectos mercadológicos ao conceber a responsabilidade social em seus aspectos funcionais voltados para o alcance e a integração dos diferentes *stakeholders* do mercado educacional.

Franceschetto de Menezes (2010) destaca as ações de responsabilidade social das instituições de ensino superior que foram merecedoras de prêmios; Hage (2011) evidencia que o envolvimento com ações de Responsabilidade Social promove maior aproximação e comprometimento dos estudantes universitários com as questões socioambientais, contribuindo para transformá-los em profissionais/cidadãos.

Verifica-se nos trabalhos analisados o destaque dado às ações de responsabilidade social tanto como elemento de formação humana quanto elemento estratégico para as organizações, e também, como modismo oportunista nos diferentes setores de atividade econômica.

Perspectivas da Responsabilidade Social

Em termos econômicos, historicamente, desde o início do século XX, a responsabilidade social sob a ótica da modernidade pode ser abordada com enfoque em três perspectivas distintas: a doutrina da responsabilidade social, a doutrina do interesse do acionista e a da reatividade social.

Nessa perspectiva da responsabilidade social como reatividade social, Ashley (2005, p.5) afirma que "atualmente as organizações precisam estar atentas, não só em relação às suas necessidades econômicas, mas também as suas necessidades éticas, morais e sociais".

Bazanini (2010) esclarece que a Doutrina do Interesse do Acionista proposta pelo professor Milton Friedman, da Universidade de Chicago, concebe que o dever do executivo é gerar lucros e dividendos para os acionistas da empresa e que os benefícios sociais são apenas consequências desse procedimento.

Dar dinheiro à caridade ou outras causas sociais (a exceção das relações públicas visando aumentar os negócios) e se envolver em projetos comunitários (que não incrementem os negócios das empresas) é semelhante a roubar dos acionistas (FRIEDMAN 1970, apud SOLOMON 1997, p. 360) .

Concebe como principal dever do executivo estar voltado apenas para os interesses da organização, inspirado no princípio da mão invisível de Adam Smith que, em seu célebre axioma da mão invisível do mercado, propunha:

Assim, o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (self-interested), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade (SMITH 2003, p. 88).

Contrariamente, a Doutrina do Interesse do Acionista e a Doutrina da Responsabilidade Social, originariamente inspirada em Carnegie (1899) e Sheldon (1986), acentuam que a atuação de uma empresa só se torna legítima se atende aos interesses da comunidade em decorrência dos benefícios prestados, visto que a empresa é parte integrante da comunidade.

A partir da globalização da economia, alguns teóricos e administradores deram início ao desenvolvimento da teoria da reatividade social, como explica Stoner e Freeman (1995, p. 74). Ackerman (1973) é o principal representante da teoria da reatividade social das empresas, levando-se em consideração o nível de análise micro, ou seja, analisa-se a maneira como as empresas reagem individualmente às questões sociais e que a responsabilidade social implica um acompanhamento permanente e uma avaliação sistemática das condições ambientais, centrando a análise nas necessidades dos diferentes *stakeholders* ligados à organização.

Em assim sendo, conforme o modelo de reatividade social, as organizações devem contemplar as ações de responsabilidade social em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica, conforme Figura 1.



Figura 1. Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carrol (1991, p. 39).

A responsabilidade econômica constitui a base da pirâmide sobre a qual derivam as demais responsabilidades. A responsabilidade legal preconiza que se deve jogar dentro das regras do jogo, isto é, obedecer a lei, a legislação e a

codificação daquilo que é considerado certo ou errado na sociedade. A responsabilidade ética está em assumir compromissos morais na determinação de fazer o que é certo e justo e evitar danos ao próximo. A responsabilidade filantrópica, no topo da pirâmide, preconiza contribuir com recursos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Em síntese, o ponto de partida de todas as responsabilidades sociais está na responsabilidade econômica.

Primórdios dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa

Acentuadamente, a partir da Primeira Revolução Industrial em 1760, na Inglaterra, com o surgimento do modo capitalista de produção, muitos críticos denunciavam as injustiças do sistema social (Saint Simon, Owen e outros reformadores sociais) como situação a ser transformada pela consciência dos homens.

As ideias do capitalismo do século XIX não estimulavam o conceito de uma comunidade igualitária. Os donos da terra ficavam ricos; os que lavravam a terra ficavam pobres, e continuavam pobres. Com o tempo, tornou-se patente que os capitalistas industriais poderiam tornar-se mais ricos do que os latifundiários imaginavam ou, pela mesma razão, do que supunham os reis do período mercantilista (Galbraith 1980, 35)

Predominava exclusivamente o interesse dos detentores dos meios de produção, ou seja, a Doutrina do Interesse do Acionista.

No final do século XIX, o empresário norte-americano Carnegie (1899), fundador do conglomerado *U.S Steel Corporation* estabeleceu a abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas. Essa visão baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. Ambos eram francamente paternalistas: o princípio da caridade exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os menos afortunados, e o princípio da custódia, derivado da Bíblia, exigia que as empresas e os ricos se enxergassem como guardiões, ou zeladores, depositários da confiança divina, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo. Como consequência, em 1900, um ano bastante rentável para Andrew Carnegie, as suas usinas siderúrgicas lhe proporcionaram um lucro de US\$ 25 milhões, decorrentes, em parte, imagem positiva de suas empresas perante o mercado.

Nessa ótica assistencialista, as ações de benemerência consistiam em apresentar a importância das empresas em oferecer bens e serviços necessários ao bem-estar da comunidade. As mais avançadas considerações da época apenas sugeriam basicamente que a administração das empresas fosse guiada pela noção geral de serviço à comunidade (SHELDON, 1986).

No entanto, tais manifestações não foram bem recebidas no ambiente empresarial da época, acentuadamente, pelos políticos e empresários de visão conservadora, uma vez que continham em si diversos elementos da pregação socialista.

Nossos comerciantes e donos de manufaturas reclamam muito dos efeitos perniciosos dos altos salários, aumentando o preço das mercadorias, e assim diminuindo a venda de seus produtos tanto no país como no exterior. Nada dizem sobre os efeitos prejudiciais dos lucros altos. Silenciam sobre os efeitos danosos de seus próprios ganhos. Queixam-se somente dos ganhos dos outros... (SMITH 2003, 146)

Foi somente no início da década de 50, isto é, após a reorganização das nações, após a Segunda Grande Guerra Mundial, nos Estados Unidos, que os trabalhos de Bowen (1953) receberam atenção e ganharam espaço ao propor a importância da integração empresa/comunidade.

Na década de 70, surgiram associações de profissionais interessadas em estudar o tema, tais como: *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants*.

A partir dos anos 80, a responsabilidade social na economia globalizada deixa de ser simples curiosidade, mera filantropia ou envolvimento assistencialista com a comunidade, para se transformar em um novo campo de estudo, voltado para a reatividade social, conforme Figura 2.

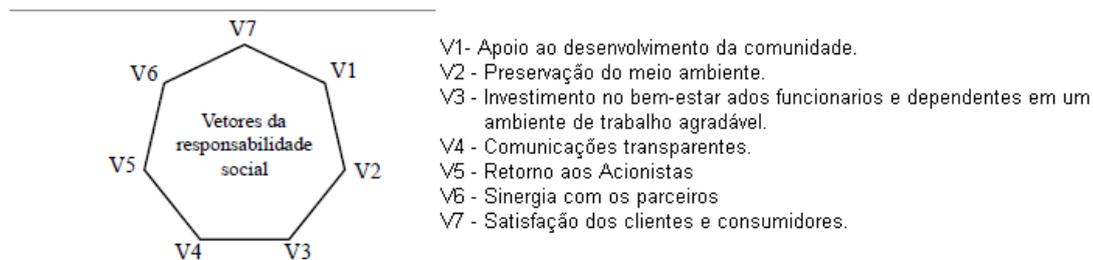


Figura 2. Vetores da Responsabilidade Social

Fonte: ASHLEY (2002, p.18)

Também na década de 80, surge a teoria dos *stakeholders*, proposta pelo mesmo autor da reatividade social, com o modelo inicial de Freeman (1984), um mapa no qual a responsabilidade social está posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa.

A empresa se relaciona basicamente com quatro grupos: fornecedores, funcionários e acionistas, que fornecem os recursos básicos que a empresa transforma em produtos ou serviços para o quarto grupo, ou seja, os clientes, conforme Figura 3.



Figura 3. Modelo de Freeman

Fonte: autores com base em Freeman, 1984, p. 25.

O modelo de Freeman (1984) destaca que as ações que a empresa realiza são determinadas pelos *stakeholders* e, conseqüentemente, é preciso conhecer seus interesses e expectativas não apenas em seus aspectos imediatos, mas, também, alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos dos *stakeholders* em sentido amplo, de forma que a empresa seja socialmente responsável com o ambiente no qual está inserida.

Nessa mesma linha de raciocínio, Bazanini *et al* (2008) ao pesquisar programas de Responsabilidade Social em empresas do Estado de São Paulo, filiadas ao Instituto Ethos, concluiu que ações comunitárias culturais repercutem favoravelmente junto aos *stakeholders* da organização.

Portanto, as ações de responsabilidade social, de caráter acentuadamente assistencialista em seus primórdios, em nossa contemporaneidade, evoluiu para modelos mais inclusivos, observando a interdependência entre negócios, sociedade e o seu entorno

METODOLOGIA

Dado que o objetivo deste estudo é identificar a percepção dos gestores das Instituições de Ensino Superior sobre as ações de responsabilidade social, sua classificação recai sobre uma pesquisa de natureza qualitativa, na perspectiva do método fenomenológico.

O método fenomenológico atém-se exclusivamente aos dados da experiência, no qual, por meio da redução eidética, chega-se a um nível puro do fenômeno (a essência), livre dos elementos pessoais e culturais. Diferentemente das abordagens tradicionais, o conceito de causalidade é concebido como relação

do objeto com o contexto, em outras palavras, da relação do fenômeno com a essência.

A pesquisa fenomenológica parte da compreensão de nosso viver - não de definições ou conceitos - da compreensão que orienta a atenção daquilo que se vai investigar. Ao percebermos novas características do fenômeno, ou ao encontrarmos no outro interpretações, ou compreensões diferentes, surge para nós uma nova interpretação que levará a outra compreensão (MASINI 1989,p. 63).

Na perspectiva de Sanders (1982, p. 355), uma entrevista fundamentada na metodologia fenomenológica busca uma linguagem que seja a "fala originária", "fala" esta que possibilita a mediação com o outro e a comunicação com o mundo, conforme Quadro 1.

1. Determinação dos limites —do quell e —quemll deve ser investigado - O pesquisador deve aprender a trabalhar em profundidade com um pequeno número de participantes da pesquisa, visto que a informação suficiente pode ser obtida a partir de, aproximadamente, três a seis participantes.
2. Coleta de dados - Uma vez definido o assunto (fenômeno) a ser investigado e identificados os participantes, segue-se a coleta de dados, nas quais estão presentes as seguintes possibilidades: entrevistas em profundidade com os participantes, gravadas em áudio e transcritas posteriormente; estudo documental efetuado sobre material escrito dos participantes; técnicas de observação participante.
3. Análise fenomenológica dos dados. - Efetuada em três etapas: 3a. Descrição do fenômeno tal como revelado nas transcrições das entrevistas. As transcrições —identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência humana que dão à pessoa a ser estudada sua identidade própria. 3b. Essa é a etapa de identificação de temas ou invariantes que emergem das descrições. Os temas referem-se a comunicações que aparecem dentro e entre as descrições. O que identifica um tema é a sua importância e centralidade, e não a frequência com que ocorre; 3c. Finalmente, o pesquisador junta os temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno.

Quadro 1. Método Fenomenológico de Sanders

Fonte: elaborado pelos autores com base em Sanders (1982)

A entrevista, na perspectiva fenomenológica, é considerada, por Martins e Bicudo (1989), como um "encontro social" com características peculiares, como a empatia e a intersubjetividade, que possibilita a penetração mútua de percepções, ou colocar-se no lugar do outro (CARVALHO 2007)

Características do Método	Instituição de Ensino Superior
1. Determinação dos Limites	1a. Pesquisados – Gestores de Responsabilidade Social de duas Instituições de Ensino Superior da Grande São Paulo. 1b. Tema – Ações de Responsabilidade Social
2. Coleta de Dados	2. Técnica – Entrevista focal
3. Análise fenomenológica dos dados 3a. Descrição do fenômeno. 3b. Identificação dos temas 3c. Conjunto de essências	3. Procedimentos empregados para análise 3a. Transcrição da entrevista 3b. Identificação dos vetores da reatividade social 3c. Resultado e discussão da temática

Quadro 2. Aplicabilidade do método fenomenológico

Fonte: elaborado pelos autores

As entrevistas realizadas entre novembro e dezembro de 2010 tiveram como roteiros de perguntas doze questões, conforme Quadro 3.

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

Quadro 3. Roteiro das perguntas da entrevista

Transcrição das Entrevistas

Antes de analisarmos a resposta dos entrevistados faz-se necessário esclarecer: não sendo possível transcrever o texto em sua íntegra no corpo do

trabalho, optou-se por destacar algumas falas que entendemos como essenciais para a compreensão do fenômeno pesquisado.

A primeira questão (Como o Senhor (a) concebe as ações de responsabilidade social?) tem como resposta que tanto a universidade A quanto a universidade B entendem que a responsabilidade social contribui com a melhoria das condições de vida da comunidade, sendo que enquanto a primeira concebe a responsabilidade social como mão dupla de integração; a segunda, enfatiza o aspecto de envolvimento com os anseios da sociedade.

Gestor da Universidade A:

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

Gestor da Universidade B:

eu chamaria de responsabilidade social todo um conjunto de ações de uma instituição ou que uma pessoa desenvolve no sentido de melhorar as condições de vida de uma comunidade, de outra pessoa, de um determinado grupo, de uma região, de um país. Ela pode ser entendida em vários graus, seja por uma pessoa ou por uma organização. Eles têm a responsabilidade em tornar melhor seu entorno. E isso é voltado para as pessoas, e eu diria até para o ambiente em geral. Acho que é isso, essa ideia que as organizações têm de cuidar em todos os aspectos que envolvem outro grupo social ou uma ação de tornar melhor sua vida nesse espaço, mais ou menos isso.

A segunda questão (Que tipos de ações a Universidade realiza atualmente?) As duas universidades acentuam ações de responsabilidade social voltadas para todos os cursos oferecidos seja nas áreas de humanas, exatas e biológicas.

Gestor da Universidade A:

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

Gestor da Universidade B:

quando a gente trata no ambiente operacional, cada projeto vai ser desenvolvido, (principalmente na minha área que é a pró-reitoria de extensão), com a visão de que ao desenvolvê-lo temos que ter, como consequência, a melhoria daquele grupo onde estamos agindo. Alguns projetos que contemplam isso, por exemplo, quando um grupo de estudantes do núcleo de prática jurídica atende a um grupo de pessoas que não tem condições de pagar um advogado, estamos assumindo esse processo. Na saúde, quando as nossas clínicas atendem às necessidades, por exemplo, de uma reabilitação terapêutica.

Nossos alunos também desenvolvem programas, temos alguns, como o programa de apoio a entidades sociais, onde os estudantes baseados em suas experiências escolhem uma determinada instituição social, e desenvolvem projetos para melhorar as condições e funcionamento da instituição, seja no campo da comunicação, da informática, da administração, etc. Todos estão atuando dentro do seu campo.

A terceira questão (Essas ações estão inclusas no projeto pedagógico da Universidade?) As duas universidades colocam as ações de responsabilidade social dentro do projeto pedagógico.

Gestor da Universidade A:

sim, dentro do projeto institucional da universidade, nisto já consta a extensão e os projetos que ela realiza. A universidade escolheu a extensão para realizar seus projetos sociais, integrando o todo no projeto de cada curso e atrelando-os no projeto da extensão, não apenas para cumprir uma exigência do Ministério da Educação que quer manter a extensão nas universidades; a universidade cumpriu essa exigência, e vai além abrindo as portas da universidade à comunidade, uma vez que os cursos são gratuitos, outras instituições cobram pelos cursos.

Gestor da Universidade B:

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

A quarta questão (O curso de Administração de Empresas realiza ações de responsabilidade social?) As duas universidades responderam afirmativamente, tendo que a universidade B ressaltado que essas ações de responsabilidade social ocorrem, também, acentuadamente por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC).

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

Gestor da Universidade B:

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

A quinta questão: (Quais departamentos estão envolvidos na responsabilidade social?) Ambas as universidades afirmaram que não existe um departamento específico, visto que o envolvimento é global, entretanto, a universidade B coordena e autoriza os projetos de responsabilidade social por meio da extensão universitária.

Gestor da Universidade A:

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

Gestor da Universidade B:

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

A sexta questão (Como a ISO é aplicada na Universidade?) Ambas as universidades afirmaram que a ISO não se aplica nas universidades: o único critério da avaliação de que a Universidade adota é proposto pelo MEC.

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

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

A sétima questão (Existem projetos que chegam a não ser autorizados?) Ambas as universidades afirmaram que sim. Os projetos não autorizados são aqueles que não obedecem aos requisitos exigidos pela própria universidade.

Gestor da Universidade A:

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

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

A oitava questão (Em que ano foi implantada a responsabilidade social na Universidade?) Ambas as universidades responderam que, praticamente desde a sua fundação, ou seja, a Universidade A desde 2008 e a Universidade B, desde 1968. Todavia, a Universidade A referenciou que, a partir do ano 2000, as ações ganharam mais destaque, e a Universidade B, a partir dos últimos dez anos.

Gestor da Universidade A:

exatamente, não sei dizer, não houve um projeto ou um processo de implantação; na verdade, foi criada a área de extensão, eu estou trabalhando nele desde o ano 2000, mas a extensão já existia, ela só tomou proporção maior de 2000 para cá.

Gestor da Universidade B:

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

A nona questão (Quais motivos levaram a essa implantação?) A universidade A enfatizou a cobrança do MEC, entendendo a responsabilidade social como obrigação e não como favor. Também o aluno necessita de uma maior aproximação com os problemas da comunidade, tanto para sua vida profissional quanto pessoal.

Gestor da Universidade A:

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

Gestor da Universidade B:

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

A décima questão (Quais foram as dificuldades encontradas?) A universidade A enfatizou que as maiores dificuldades estão relacionadas ao choque de realidades, entende que uma das maiores dificuldades são os preconceitos por parte dos docentes, discentes e familiares, principalmente em relação ao medo decorrente da expectativa de como serão recebidos por essa mesma comunidade. A universidade B acentuou principalmente os embaraços na comunicação e ressalta como dificuldades significativas a não expressão clara da comunidade de suas necessidades.

Gestor da Universidade A:

as dificuldades são muitas, não dá nem para listar. Todos os dias quando você lida com realidades diferentes, você está o tempo todo lidando com pétalas e espinhos, é maravilhoso trabalhar com isso, você percebe o crescimento do aluno e ganha quem faz, quem recebe e a gente que está nesse meio, mas é de uma delicadeza enorme. Lidar com isso, as dificuldades são de aproximação, os preconceitos são por parte dos docentes, discentes e familiares, preconceitos de quem vai nos receber. São pétalas e espinhos literalmente. Todos os dias, toda hora, as dificuldades vão aparecendo no dia a dia, por isso é muito delicado.

Gestor da Universidade B:

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

A décima primeira questão (Que resultados foram obtidos em relação aos alunos, professores e à comunidade em geral?) A Universidade A concebe a superação das dificuldades do preconceito e o amadurecimento do aluno como principal resultado da responsabilidade social. A Universidade B destaca a Universidade Sênior (Universidade para terceira idade) como uma de suas principais contribuições para a responsabilidade social.

Gestor da Universidade A:

a superação das dificuldades, do preconceito e perceber o crescimento do aluno, perceber o quanto ele amadureceu com isso. O aluno amadurece e cresce muito com essa aproximação, e quem essa recebe também está ganhando algo; esse é o maior resultado.

Gestor da Universidade B:

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

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

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

Gestor da Universidade B:

a universidade pretende continuar com esses projetos, adaptando-se a todo o momento, respeitando a realidade de cada um. Estamos sempre abertos a novos projetos, sendo maleável à realidade local e dando continuidade aos projetos já existentes. As mudanças são em nível de um projeto terminar, não ter mais demanda para ele, e outro (novos projetos), mas essa é uma área de atuação e ensinamentos, que faz parte do papel da universidade, o que pode acontecer, aqui, pelo que eu vejo, são esses projetos serem implementados cada vez mais, e você

agregar um numero maior de estudantes e professores, dispostos a ajudar em atividades dessa natureza.

A transcrição das falas dos entrevistados atende ao conceito de Ziles (2007) denominado idealismo fenomenológico, cujo pressuposto está em admitir que o fenômeno existe enquanto relação à uma consciência que vivencia coisas significando-as e, nesse processo, atribui sentido ao fenômeno. Posição essa, em consonância com a concepção de Martins e Bicudo (1989, p. 97) que enfatizam o caráter acentuadamente subjetivo dessa metodologia ao afirmar: “ (...) a pesquisa fenomenológica está dirigida para significados, ou seja, para expressões claras sobre as percepções que o sujeito tem daquilo que está sendo pesquisado, as quais são expressas pelo próprio sujeito que as percebe.”.

Por essa razão, optou-se por apresentar a síntese das respostas dos entrevistados na compreensão dos pesquisadores, acompanhada da transcrição da fala literal dos próprios gestores como recurso metodológico com o intuito de identificar as principais características do relato em seus aspectos fenomênicos focados no estudo.

RESULTADOS DA PESQUISA

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

As ações de responsabilidade social consideradas representativas pelos pesquisados incluem, desde ações de filantropia, ações de inclusão social e ações educativas para sustentabilidade do planeta, conforme Quadro 4.

Perguntas	Respostas	Vetores da Reatividade Social predominantes
1- Como o Senhor (a) concebe as ações de responsabilidade social?	Tanto a Universidade A quanto a Universidade B entendem que a responsabilidade social contribui com a melhoria das condições de vida da comunidade: a primeira concebe a responsabilidade social enquanto mão dupla de integração; a segunda enfatiza o aspecto de envolvimento com os anseios da sociedade..	V1.Apoio ao desenvolvimento da comunidade.
2- Que tipos de ações a Universidade realiza atualmente?	As duas universidades acentuam ações de responsabilidade social em todos os cursos oferecidos seja nas áreas de humanas, exatas e biológicas.	V7. Sinergia com os parceiros
3- Essas ações estão inclusas no projeto pedagógico da Universidade?	As duas universidades colocam as ações de responsabilidade social dentro do projeto pedagógico.	V4.Comunicações transparentes
4- O curso de Administração de Empresas realiza ações de responsabilidade social?	As duas universidades afirmaram que sim: a Universidade B ressaltou que essas ações de responsabilidade social ocorrem, também, acentuadamente por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC).	V1.Apoio ao desenvolvimento da comunidade V7. Sinergia com os parceiros
5-Quais departamentos estão envolvidos na responsabilidade	Ambas as universidades afirmaram que não existe um departamento específico, visto que o envolvimento é global; entretanto, a Universidade B coordena e autoriza os projetos de responsabilidade social por	V7. Sinergia com os parceiros

social?	meio da extensão universitária.	
6- Como a ISO é aplicada na Universidade?	A ISO não se aplica nas universidades; o único critério da avaliação de que a Universidade necessita veio do MEC.	V4. Comunicações Transparentes
7- Existem projetos que chegam a não ser autorizados?	Ambas as universidades afirmaram que sim. Os projetos não autorizados são aqueles que não obedecem aos requisitos exigidos pela própria universidade.	V1. Apoio ao desenvolvimento da comunidade V2. Preservação do meio ambiente V3. Investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes V4. Comunicações transparentes V5. Retorno dos acionistas V6. Sinergia com os parceiros V7. Satisfação dos clientes e dos consumidores
8- Em que ano foi implantada a responsabilidade social na Universidade?	Ambas as universidades responderam que, praticamente desde a sua fundação; todavia, a Universidade A referenciou que a partir do ano 2000 as ações ganharam mais destaque, e a Universidade B, a partir dos últimos dez anos.	Em todos os vetores
9- Quais motivos levaram a essa implantação?	A Universidade A enfatizou a cobrança do MEC, entendendo a responsabilidade social como obrigação e não como favor. Também o aluno necessita de uma maior aproximação com os problemas da comunidade, tanto para sua vida profissional quanto pessoal.	V1. Apoio ao desenvolvimento da comunidade
10- Quais foram às dificuldades encontradas?	A Universidade A enfatizou que as maiores dificuldades estão relacionadas ao choque de realidades; entende que uma das maiores dificuldades são os preconceitos por parte dos docentes, discentes e familiares, principalmente com relação ao modo que serão recebidos por essa mesma comunidade; enquanto a Universidade B acentuou principalmente as dificuldades de comunicação aponta como dificuldades significativas a não expressão clara da comunidade de suas necessidades.,	V6. Sinergia com os parceiros
11- Que resultados foram obtidos em relação aos alunos, professores e a comunidade em geral?	A Universidade A concebe a superação das dificuldades do preconceito e o amadurecimento do aluno como principal resultado da responsabilidade social. A universidade B destaca a Universidade Sênior (Universidade para terceira idade) como uma de suas contribuições de responsabilidade social.	V7. Satisfação dos clientes e dos consumidores
12- Como a Universidade pretende continuar esses projetos e que mudanças pretendem realizar?	Os gestores das duas universidades consideram as ações de responsabilidade social como estratégia corporativa (inclusive por fazer parte do processo pedagógico) e foram unânimes em afirmar que os projetos devem continuar, adaptando-se continuamente às mudanças que possam ocorrer em relação aos anseios da comunidade.	V5. Retorno aos acionistas V1. Apoio ao desenvolvimento da comunidade

Quadro 4. Perguntas e respostas e vetores da Reatividade Social

Fonte: elaborado pelos autores

Atualmente, o conceito de responsabilidade social como reatividade social tem predominado, visto que, comumente, as empresas decidem de forma voluntária contribuir para uma sociedade mais justa, praticando o exercício da cidadania, além de contribuir para um ambiente mais saudável, contemplando as quatro dimensões da responsabilidade social, de acordo com Meira e Oliveira (2004), conforme Quadro 5.

Dimensões da responsabilidade social	Vetores da reatividade social	<i>Stakeholders</i> das instituições de ensino superior
Dimensão Filantrópica	Apoio ao desenvolvimento da comunidade Investimento no bem-estar dos funcionários	Alunos, pais, comunidade em geral
Dimensão Ética	Comunicações transparentes	Alunos, outras instituições de ensino, concorrentes
Dimensão Legal	Preservação do meio ambiente	Governo (MEC),
Dimensão Econômica	Retorno aos acionistas Satisfação dos clientes e dos consumidores	Proprietários das IES, professores, alunos, pais, patrocínio.

Quadro 5. Dimensões, Reatividade Social e *stakeholders*

Fonte: elaborado pelos autores com base em Meira e Oliveira (2004); Ashley (2002)

DISCUSSÃO TEMÁTICA

O método fenomenológico busca aclarar percepções. Dentre as percepções dos gestores entrevistados, alguns pontos foram bastante esclarecedores.

As ações de responsabilidade social, em nossa contemporaneidade, estão intrinsecamente relacionadas à imagem institucional e à própria marca da empresa, pela reputação atribuída pelos *stakeholders*.

Com base em Duarte (1985), Gracioso (1995), Vaz (2003), Nunes (2003), Ashley (2002), a pesquisa bibliográfica apontou que, somente a partir do final dos anos 80, na denominada era da globalização, com o surgimento do respeito ao conceito de cidadania, no qual estão envolvidas ações efetivas de voluntariado por parte das empresas, o termo responsabilidade social passa a ser disseminado por toda a sociedade.

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

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

Nessa perspectiva, diante das posições manifestadas pelos gestores de instituições de ensino superior, pode-se inferir que ao realizarem ações de responsabilidade social, obtêm retorno de imagem e, conseqüentemente, consolidação da marca

as marcas são ativos financeiros e, sobretudo, estratégicos, haja vista seu poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores, e de

interferir nos canais de vendas e distribuição e até nas condições e termos de fornecimento. Além disso, a marca mobiliza interesse dos investidores e pode transformar a performance da organização e seu resultado financeiro (NUNES 2003, p. 32)

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

No Brasil, o Instituto Ethos, criado em 1998, comporta inúmeras empresas afiliadas aos propósitos do estabelecimento de uma ética concorrencial e ações voltadas para a cidadania.

Propõe que ser socialmente responsável tornou-se um desafio competitivo para as empresas, particularmente, para as instituições de ensino superior que, sendo formadora de recursos humanos para o mercado de trabalho, buscam melhorar o desenvolvimento dos alunos, professores, e a comunidade ao seu entorno, por meio de projetos de responsabilidade social que envolve tanto ações de filantropia, ações de inclusão social e ações de desenvolvimento sustentável.

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

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

Na percepção dos gestores entrevistados, em relação aos resultados da pesquisa, diante das respostas obtidas, os oito vetores da responsabilidade propostos por Ashley (2002) foram contemplados: apoio à comunidade; preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e dependentes; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros; satisfação dos clientes e consumidores.

A pesquisa de campo junto apontou também que, embora, as instituições de ensino superior não estejam subordinadas às obrigações e às normas da ISO, essas normas norteiam as ações de responsabilidade social das universidades, visto que constituem critérios da excelência da qualidade empresarial que se busca alcançar.

Contemporaneamente, a Doutrina do Interesse do Acionista não encontra mais nenhuma receptividade no universo empresarial e, particularmente, nas instituições de ensino superior, seja pelas exigências e cobranças do Ministério da Educação e Cultura (MEC), seja por simples benemerência, seja por exigências

mercadológicas. A realidade é que, na era da cidadania, as universidades assumiram o papel de educar para os destinos da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos, a trajetória do estudo fenomenológico, diferentemente das abordagens positivistas, busca estabelecer um contato direto com o fenômeno vivido pelo sujeito pesquisado, cuja compreensão se encontra no discurso e descrição mais ampla do sujeito com o intuito de conseguir uma maior aproximação com a densidade semântica do fenômeno.

O que se pretendeu com este trabalho foi, fundamentalmente, tornar mais clara a natureza do método fenomenológico aplicado às ações de responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior.

Observou-se que a transposição do método fenomenológico para a pesquisa empírica, desde que, para isso, se utilize, como componentes básicos, a redução fenomenológica e a redução eidética, como no caso em questão, culminou com a descoberta das essências relacionadas à percepção dos gestores entrevistados.

Essa percepção, que aponta a causa do fenômeno (prática da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior) possui seu fundamento na estrutura socioeconômica, política e cultural como fator essencial para o sucesso do empreendimento. Os gestores entrevistados manifestaram conhecimento dos retornos advindos dessa prática de forma a disseminá-la, pois os resultados obtidos em termos de vantagem competitiva justificam o investimento das universidades em ações sugeridas pela pirâmide de responsabilidades: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e Responsabilidade Filantrópica.

A intuição recomendada no método fenomenológico corresponde à visão geral, como forma de consciência como fundamento último de todas as afirmações racionais (Vera, 1983), cuja racionalidade explica historicamente a evolução das ações de responsabilidade social.

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

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

Pode-se afirmar, então, que, contemporaneamente, a responsabilidade social apresenta um conceito ainda em construção nas Instituições de Ensino Superior com áreas de atuação que apesar de diferenciadas, são bem definidas.

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

Evidentemente, esse estudo possui limitações inerentes tanto na amostra selecionada quanto no emprego do método. Dessas limitações, a mais significativa está na impossibilidade de sua generalização, visto que os fenômenos não se prestam a uma fácil quantificação. Por isso, são os mais apropriados para serem analisados pelo método e pelos procedimentos da pesquisa qualitativa ao visar uma compreensão particular daquilo que estuda, sendo centrados, nesse caso, no específico e no peculiar.

Em relação às ações de responsabilidade social, como reatividade social, sua repercussão nas organizações ultrapassa os aspectos voltados para o modismo ou para a prática de *marketing*, para ser concebida como conscientização importante que deve estar vinculada à administração estratégica e fazer parte dos objetivos corporativos como um tópico irreversível e contínuo.

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

A responsabilidade social interna focaliza o público interno da instituição – professores, funcionários em ações de voluntariado e o público externo – alunos e comunidade. A responsabilidade social externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde esteja situada, ou seja, ações de interesse social contemplam a sociedade em geral.

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

Contrariamente à Doutrina do Interesse do Acionista, a reatividade social tende a predominar na sociedade globalizada e os conceitos de cidadania repercutem como ações de legitimidade social presentes nas instituições de ensino, sejam essas entendidas como atos de benemerência e/ou como ações estratégicas.

Em síntese, em relação ao método fenomenológico, é preciso ressaltar que esse caminhar de aproximação sujeito-pesquisador ao sujeito pesquisado constitui a etapa que requer tempo, reflexões constantes, “disposição para”, visto que a efetividade do método não ocorre pela quantidade de entrevistas realizadas, mas pela busca da qualidade, em que respostas empáticas possam levar à compreensão do fenômeno investigado.

A proposta do presente artigo esteve restrita a uma pesquisa empírica sobre duas Instituições de Ensino Superior da Grande São Paulo. Por essa limitação, em decorrência de sua relevância estratégica, torna-se necessário desenvolver maiores

estudos sobre a fusão entre propaganda institucional, responsabilidade social e teoria dos *stakeholders* em um maior número de instituições de ensino superior, visto que essas temáticas tendem a se constituir, cada vez mais, em elemento estratégico imprescindível da cultura organizacional das universidades.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, Robert W.. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, v.51, n.4. p. 32-25, 1973.

ARBEX, Carla (coord). *Responsabilidade social das empresas. A Contribuição das Universidades*. São Paulo: Editora Peiropolis, 2004..

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAZANINI, Roberto. *Filosofia e Evolução das Idéias Sociais*. Visão Crítica das Ideologias no Mundo dos Negócios. São Paulo, Plêiade, 2010.

BAZANINI, R et al. As ações de responsabilidade social como elemento estratégico da cultura organizacional. *Redes: Revista de Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul, v.. 13, n 2, p. 222-240, 2008.

BOWEN, Howard. *Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper and Row, 1953.

CARNEGIE, Andrews. *O Evangelho da Riqueza*. New York: Houghton Mifflin Co., 1899.

CARROL, B. Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility Source: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders..*Bussiness Horizons*, v. 4, p. 23 – 48, July-August, 1991.

CARVALHO, Maria Cecilia .M. *Construindo o saber: Metodologia Científica: fundamentos e técnicas*. Campinas: Papirus. 2007.

COSTA Stella Regina Reis da Costa; CARVALHO Sonia Maria da Silva. A Responsabilidade Social Universitária assumindo a posição central na rede de relacionamentos estabelecida entre as diferentes instâncias sociais. *Anais...VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.

DAMANTE, Nara e NASSAR, Paulo. Uma parte pelo social. *Revista Comunicação Empresarial*, São Paulo, ano 12, n.44, p.10-18, 3º trimestre de 2002.

DESCARTES, Réne. *Discurso sobre o Método*. São Paulo, Hemus, 1986.

DUARTE, Gleuso Damasceno. Responsabilidade social da empresa: modismo ou sinal dos tempos? Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1985.

FRANCESCHETTO DE MENEZES, Viviane. A Concepção e a Gestão da Responsabilidade Social: um Estudo da Realidade das Instituições de Ensino Superior Gaúchas Premiadas com o Prêmio de Responsabilidade Social (Iniciação Científica) . Rio Grande do Sul, PUC, 2010.

FREEMAN, Robert Edward. *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston: Pitman, 1984.

GALBRAITH, John Kenneth. *A Era da Incerteza: História das Ideias Econômicas e suas Consequências*. São Paulo: Pioneira, 1980.

GRACIOSO, Francisco. *Propaganda Institucional; Nova Arma Estratégica da Empresa*. São Paulo, Editora Atlas, 1995.

HAGE, Sonia Maria Silva. Ações de Responsabilidade Social desenvolvidas na Extensão Universitária: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino superior. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Rio de Janeiro: UFRJ, 2011

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Disponível em: <www.ipea.gov.br>. Acessado em: 12 de fev. 2012.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em www.ethos.org.br. Acesso em 12 fev. 2012.

LOWE, Janet. *O que diz Jack Welch*. Lisboa, Ed. 70, 2009.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade Social das Empresas e Ação Política dos indivíduos e da sociedade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n4, p.220-225, out/dez 1984.

MARTINS J., BICUDO M.A. *A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo: Moraes, 1989.

MASINI, Elcie. F. Salzano. O enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In: FAZENDA, Ivani (org). *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1989.

MEIRA, Paul. Ricardo; OLIVEIRA, Renato. *Comportamento do Cliente*. Pelotas, EDUCAT, 2004.

MOLICONI, Marcelo Medalha. Responsabilidade Social Corporativa: Modismo, civismo ou demanda de mercado? Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2003.

NUNES, Gilson. Gestão Estratégica da Marca: A Marca cria 2010. Valor Econômico para a Empresa". São Paulo: *Revista FAE BUSINESS*, nº 7, nov. 2003.

SANDERS, Patricia. Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), 353-360, 1982.

SHELDON, Oliver. *La filosofía del management*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A, 1986.

SILVA PEREIRA, Raquel. Responsabilidade Social na Universidade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.. 2, n. 1, 2003

SOLOMON, R. C. Business Ethics in: *A Companion to Ethics*, cap. 31. Oxford, Blackwell Publishers, ed. 7, 1997.

STONER, James F.; FREEMAN, Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. São Paulo, São Paulo: Summus, 1986.

SMITH Adam; ROURKE, Paul. *A Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro, Zahar, 2003.

VAZ, Gil Nuno. *Marketing Institucional*. São Paulo, Pioneira, 1995.

VERA, Armando Asti. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre, Globo, 1983.

ZILLES, U. Fenomenologia e teoria do conhecimento em Husserl. *Revista de Abordagem Gestáltica*, XIII (2), p.216-221, jul-dez, 2007.

Submetido em 08/09/2010

Aprovado em 04/11/2013

Sobre os autores

Roberto Bazanini

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (1982), graduação em Pedagogia - Faculdades Associadas Senador Flaquer (1985), graduação em Filosofia - Faculdades Associadas Ipiranga (1988), mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (1993) e doutorado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1998). Atualmente é professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e professor titular da Universidade Paulista. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em comunicação empresarial, atuando principalmente nos seguintes temas: publicidade, marketing, filosofia empresarial, retórica e imagem corporativa.

Endereço: Rua Dr. Bacelar, 1212, Mirandópolis. CEP: 04026002 - São Paulo – SP – Brasil.

E-mail: roberto.bazanini@terra.com.br

Ademir Antonio Ferreira

Professor Doutor dos cursos de graduação e pós-graduação do Departamento de Administração da FEA/USP, de 1970 a 2002 e atualmente como Professor Convidado. Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista. Possui cursos de especialização na Northwestern University, Evanston, Illinois, USA (1978) e na Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, USA (1978). Coordenador de projetos de pesquisa, consultoria e treinamento no Instituto de Administração da USP, no período de 1970 até 1992 e na FIA - Fundação Instituto de Administração, no período de 1982 até 2006, ministrando também, aulas nos programas de MBA e de especialização em negócios da FIA e FIPECAFI. Realizou pesquisas nas áreas de comportamento do consumidor, transferência de tecnologia, implantação de sistemas integrados de gestão, estratégia empresarial e atualmente investiga a formação de redes interempresariais como estratégia para o desenvolvimento dos negócios das organizações envolvidas. Artigos publicados em periódicos e apresentação de trabalhos em eventos científicos nacionais e internacionais. Co-autor do livro "Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas" e do livro "Fundamentos de Administração", ambos editados pela Cengage Learning.

Endereço: Rua Dr. Bacelar, 1212, Mirandópolis. CEP: 04026002 - São Paulo – SP – Brasil.

E-mail: adefer@usp.br

Homero Leoni Bazanini

Mestrando em andamento em Comunicação - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Brasil.

Endereço: Av. Goiás, 3400. CEP: 09550-051 - São Caetano do Sul – SP – Brasil.

E-mail: hlb@yahoo.com

Rosalina Florindo da Silva

Graduanda em Administração de Empresas - Universidade Paulista, UNIP, Brasil.

Endereço: Rua Dr. Bacelar, 1212, Mirandópolis. CEP: 04026002 - São Paulo – SP – Brasil.

E-mail: rflorindo@uol.com.br