

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FGN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA FORMAÇÃO DO
FUTURO GESTOR**

LUIS ANTONIO HELENA

ORIENTADOR: PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Piracicaba, SP
2006

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FGN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA FORMAÇÃO DO
FUTURO GESTOR**

LUIS ANTONIO HELENA

PROF. DR. EDUARDO EUGÊNIO SPERS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Piracicaba, SP
2006

Helena, Luis Antonio

A responsabilidade social corporativa na formação do futuro gestor /

Luis Antonio Helena

Piracicaba, 2006

84 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba –
UNIMEP – Curso de Mestrado em Administração Profissional

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

1. Responsabilidade Social Corporativa; 2. Ensino. 3. Administração
4. Gestor

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Luis Antonio Helena

A responsabilidade social corporativa na formação do futuro gestor.

Dissertação defendida em 05 de junho de 2006 pela Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (orientador)
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

Profa Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira
(Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba)

Prof. Dr. Alex Coltro
(Escola Superior de Agricultura Luis de Queiroz – Universidade de São Paulo)

Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto (suplente)
(Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba)

DEDICATÓRIA

Para os meus sobrinhos amados *Davi Amantea Helena, Fernanda Helena Leone, Bruno Calixto Helena, Tom Calixto Helena e Gabriela Calixto Helena.*

Tirem tempo para pensar. *É a fonte do poder.*

Tirem tempo para brincar. *É o segredo da perpétua juventude.*

Tirem tempo para ler. *É a fonte da sabedoria.*

Tirem tempo para rezar. *É o maior poder sobre a terra.*

Tirem tempo para amar e serem amados. *É um privilégio concedido por Deus.*

Tirem tempo para serem amistosos. *É o caminho para a felicidade.*

Tirem tempo para rir. *É a música da alma.*

Tirem tempo para dar. *É o dia curto demais para ser egoísta.*

Tirem tempo para trabalhar. *É o preço do sucesso.*

Tirem tempo para fazer caridade. *É a chave para o céu.*

(Ditado Irlandês).

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

A *Benedita Ribeiro Helena (mãe)* pelos “cafés da manhã reforçados” para agüentar os dias.

A *Eduardo Eugênio Spers (orientador)* pela atenciosa orientação recebida.

A *Walter Luiz Helena (irmão)* pelo apoio em forma de “se orgulhar”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a ajuda das seguintes pessoas, sem as quais duvido que algum dia teria concluído este trabalho:

Ao Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

Ao Prof. Dr. Mario Sacomano Neto

À Profa. Dra. Elizabete Stradioto Siqueira

À Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto

À Jaine A. Padilla pelas orientações técnicas.

À Dulce Helena dos Santos pelo apoio.

À Profa. Dra. Maria Cristina Pascutti de Oliveira pela revisão ortográfica e gramatical.

“Nunca deixe de abrir uma nova porta. Por ela podem entrar amigos inesperados, amores verdadeiros e aventuras inesquecíveis. E não se esqueça, principalmente, de manter a janela bem aberta. Ela trará, ao fim de cada dia, um lindo “por do sol”. Nada na vida acontece por acaso.
Anônimo.

RESUMO

Transformações sociais e de responsabilidade têm afetado o comportamento de empresas até então acostumadas à pura e exclusiva maximização do lucro. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais lugar de destaque na criação de riqueza, por outro lado, esse poder traz consigo responsabilidades. Em função da capacidade criativa existente e dos recursos financeiros e humanos disponíveis, empresas têm uma intrínseca responsabilidade social. O estudo é do tipo exploratório e caracteriza a visão de alunos de um curso superior de administração de empresas de uma faculdade particular do interior paulista sobre o papel perante a responsabilidade social corporativa (RSC) do gestor, Estado, empresa, consumidor e instituições de ensino superior (IES). A pesquisa foi estruturada em três etapas. Na primeira foram analisadas 168 entrevistas com alunos para descrever a percepção sobre quem recai o papel das práticas de RSC. Na segunda etapa, foram aplicadas 20 entrevistas com professores para descrever como ensinam as práticas de RSC. Na terceira etapa foi entrevistada a coordenadora de um curso de administração para avaliar como é percebida e incorporada a RSC nos planos de ensino e projetos pedagógicos. Concluiu-se que o aluno da amostra estudada percebe que a prática da RSC é exercida pelo funcionário a comando do gestor e que, apesar do interesse dos professores, pouco sabem sobre o conceito abordado na literatura e suas práticas realizadas nas empresas e nas instituições de ensino. Existe ainda a percepção e preocupação da coordenadora em inserir o tema RSC no processo de estruturação dos planos de ensino. Sugere-se que, a partir dos resultados gerados neste estudo, outras pesquisas aprofundem o conhecimento sobre a participação no processo de implementação da RSC nos cursos de Administração, comprometendo-se assim com a melhor formação do administrador do século XXI.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; Ensino; Administração; Gestor.

ABSTRACT

The partner-economic transformations have deeply affected the behavior of companies until then accustomed to the pure and exclusive maximization of the profit. If on the other hand the private sector has each time more place of prominence in the wealth creation on the other hand, this power backwards obtains great responsibility. In function of the existing creative capacity and available the financial and human resources, companies have an intrinsic social responsibility. The study exploratory type is mentioned to it that characterizes the vision of students in a upper course of business administration of a particular college of the Sao Paulo interior before the management in the corporative social responsibility (CSR): manager, State, company and institutions of superior education. The research was structuralized in three stages. In the first one 168 interviews with students had been analyzed to describe the perception on who fall again the paper of the practical ones of CSR. In the second stage, 20 interviews with professors had been applied to describe as they teach the practical ones of CSR. In the third stage the coordinator of an administration course was interviewed to evaluate as she is perceived and incorporated the pedagogical CSR in the education plans and projects. One concluded that the student of the sample studies perceives that the practical one of the CSR is exerted by the employee the command of the manager and that, despite the interest in the professors, little knows on the boarded concept in carried through practical literature and its in the companies and the institutions of education. It still exists the perception and concern of the coordinator in inserting subject CSR in the process of structuration of the education plans. It is suggested that, from the results generated in this study, other research deepens the knowledge on the participation in the process of implementation of the CSR in the courses of Administration, committing itself to the best formation of the century XXI administrator.

Key-words: Corporate social responsibility; Education; Administration; Manager.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problema do estudo.....	04
1.2 Objetivos e questões de pesquisa.....	05
1.3 Justificativas e importância do tema.....	05
1.4 Estrutura do trabalho.....	06
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC).....	07
2.1 Mudanças de paradigmas do século XXI.....	14
2.2 Uma nova ordem social.....	16
2.2.1 O segundo setor.....	20
2.2.2 As empresas socialmente responsáveis e o gestor responsável.....	21
2.2.3 Programas de promoção de inclusão social.....	26
3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E RSC.....	29
3.1 Modelo de gestão aplicável às instituições de ensino.....	32
3.2 Estratégias aplicadas às instituições de ensino.....	34
3.3 Indicadores de gestão na instituição de ensino.....	35
4 METODOLOGIA.....	37
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
5.1 Resultados da Etapa 1: percepção dos alunos.....	42
5.2 Resultados da Etapa 2: entrevista com docentes e planos de ensino.....	49
5.3 Resultados da Etapa 3: entrevista com a coordenadora.....	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE A - Questionário com discentes (Etapa 1).....	65
APÊNDICE B – Pesquisa de campo – Entrevista com docentes (Etapa 2).....	67
APÊNDICE C – Pesquisa de campo – Entrevista com coordenador (Etapa 3)	69
APÊNDICE D – Quadros e gráficos de frequências da Etapa 1.....	71
APÊNDICE E – Tabulação de dados da Etapa 1.....	81

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Parceiros das empresas.....	22
Quadro 2 - Percepção dos supervisores e dos empregados acerca das necessidades.....	31
Quadro 3 - Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.....	31
Tabela 1 - Desenvolvimento do questionário e das entrevistas aplicadas.....	41
Tabela 2 - Percepção dos alunos quanto ao papel do gestor nas práticas de RSC.....	42
Tabela 3 - Percepção dos alunos quanto ao papel do consumidor nas práticas de RSC.....	43
Tabela 4 - Percepção dos alunos quanto ao papel da empresa nas práticas de RSC.....	44
Tabela 5 - Percepção dos alunos quanto ao papel da instituição de ensino superior nas práticas de RSC.....	45
Quadro 4 – Componentes da matriz rotacionada e fatores.....	47
Quadro 5 – Validação dos resultados.....	48
Quadro 6 – Total da variância explicada.....	49

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Os elementos da visão de responsabilidade social.....	10
Figura 2 - Relacionamento hierárquico entre os incidentes críticos, os itens de satisfação e as necessidades dos consumidores.....	13
Figura 3 - Modelo descritivo de gestão.....	33
Figura 4 - Etapas de estruturação da pesquisa.....	39
Gráfico 1 - Comparativo dos índices de concordância (IC).....	46

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABRINQ	Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETESB	Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
ECO	Empresa-Comunidade
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IC	Índice de Concordância
IES	Instituição de Ensino Superior
MST	Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
ONG's	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VPC	Votorantim Papel e Celulose

1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas acadêmicas têm estudado o papel, ações e práticas das empresas e do poder público nas questões sociais e ambientais. Este estudo pretende contribuir neste esforço avaliando o futuro gestor das organizações e a prática de ensino da responsabilidade social corporativa (RSC) pela universidade.

Aguilera *et al.* (2004) fornecem um modelo teórico para compreender porque as organizações de negócio estão se unindo cada vez mais em iniciativas de RSC, desse modo, exibindo o potencial de exercer uma mudança social. Usando uma estrutura teórica apresentada na literatura, discute-se que a sociedade exerce pressão para que a RSC atue sobre diferentes atores: Estado, organizações do terceiro setor e gestor.

De acordo com Schommer, Rocha e Fischer (1999), percebe-se que as empresas têm sido abordadas como parceiras da Sociedade Civil e do Governo, uma vez que grandes transformações sociais e novas demandas de mercado têm gerado inúmeros desafios e que os atores (o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil) são incapazes de enfrentar de maneira isolada, evidenciando a necessidade de se alcançar uma melhor organização entre esses três pilares. A crescente exigência por competitividade está tornando comum a crença de que o envolvimento com a comunidade é um imperativo no mundo dos negócios, gerando uma vantagem competitiva, o que acarreta um aumento de ações nesse sentido.

Conforme afirmam Shommer (2000) e Shommer, Rocha e Fischer (1999), o conceito de RSC parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, por exemplo os clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, ambiente e sociedade como um todo. Essa concepção relaciona-se com a teoria dos *Stakeholders*, que diz que os

“indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas e dos quais a empresa depende para funcionar”(SHOMMER, 2000, p.1).

A gestão está se transformando em parte integral do cenário de competição gerencial, enquanto as organizações procuram criar vantagens estratégicas. Junto com os benefícios econômicos vêm determinadas obrigações sociais. Muitas empresas estão desenvolvendo códigos de conduta como uma maneira de controlar comportamentos dos parceiros (SPEKMAN, WERHANE, BOYD, 2005).

Apesar da expressão “responsabilidade social corporativa” não possuir uma definição consensual, entende-se como RSC a maneira ética de condução dos negócios da empresa de forma que esta se torne co-responsável pelo desenvolvimento social.

Avi-Yonah (2005) descreve as transformações que a RSC se submeteu de suas origens romanas até o presente. O argumento básico, historicamente provado, é que a organização é vista como dominante do mercado quando aplica a RSC, mesmo quando não contribui ao longo do tempo para o bem-estar dos acionistas.

Pode-se concluir que RSC relaciona-se à capacidade da empresa de atender simultaneamente aos interesses dos diferentes públicos com os quais ela se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades. Isso significa que a empresa é socialmente responsável quando consegue gerar valor não apenas para seus proprietários e acionistas, mas sim para todos os demais públicos com os quais ela se relaciona e os empregados, fornecedores, clientes, governo, meio ambiente e a comunidade. Portanto, a RSC pressupõe a tomada de decisões empresariais ligadas a valores éticos, de acordo com exigências legais, respeito às pessoas, comunidade e meio ambiente. Ao incorporarem a RSC, as organizações privadas, além de proporcionar diversos benefícios para a sociedade como um todo podem gerar inúmeros benefícios para si mesmas (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Conforme argumenta Martinelli (1997), as práticas de responsabilidade social proporcionam às empresas promotoras ganhos substanciais, dentre os quais pode-se citar: valor agregado à imagem da empresa; nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários; consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de causas sociais e mobilização dos recursos disponíveis da empresa.

Teodósio (2001), por sua vez, afirma que as vantagens encontradas pelas organizações privadas ao desenvolverem práticas sociais abrangem o aumento na produtividade e competitividade, melhora na imagem institucional junto a comunidade e no relacionamento cliente-empresa e redução de ameaças externas. Além disso, ao intervir em problemas sociais ocorre, principalmente, um aumento na produtividade do trabalho devido ao engajamento dos empregados, tanto no nível gerencial quanto administrativo e operacional como em projetos de RSC.

1.1 Problema do estudo

Embora exista um consenso sobre a importância da RSC, o futuro gestor está preparado e percebe seu papel neste contexto? Como as instituições de ensino superior (IES) estão abordando o tema da RSC em seus currículos?

Cada vez mais as IES particulares estão envolvidas num contexto competitivo, no qual o envolvimento com a RSC e com a realidade cotidiana operacional das instituições vem se tornando importante como estratégia, o que já pode ser visto em organizações empresariais como a do Grupo Orsa (JÚLIO, 2006).

Nesse contexto, a pesquisa foi desenvolvida com o intuito de verificar: 1. a percepção dos alunos perante o ensino e sobre quem recai o papel da prática da RSC; 2. como o docente aborda o ensino da RSC e 3. como o coordenador insere o contexto do ensino da RSC no curso.

Com base no grande número de interessados em conseguir um título de graduação superior e na capacidade das IES atenderem a essa demanda pedagógica ou de formação de RSC, surge um grande número de cursos e vagas no ensino superior privado.

Quando se questiona como as IES estão abordando a RSC em seus currículos, muitos fatores podem e devem ser levados em consideração, especialmente quando a busca é por melhores condições e maximização dos resultados. Por exemplo, podem ser citadas variáveis como: preocupação do gestor com a lucratividade da empresa que está administrando; estímulos aos seus funcionários a ações do tipo ajuda à

comunidade; responsabilidade do gestor pelo impacto ambiental causado pela Empresa; o que se entende por RSC, e a abordagem da RSC nas IES.

As organizações passam a ser administradas também com foco nos resultados de RSC esperados e estimados, na busca por também garantir a obtenção de certas condições e garantir sua sobrevivência.

1.2 Objetivos e questões de pesquisa

O objetivo desta dissertação é analisar o ensino da RSC que, visa dotar o aluno de uma formação em administração como gestor, além de dotá-lo de múltiplos conhecimentos nas diversas áreas e práticas de RSC. A intenção não é concluir sobre quem recai o papel da RSC, mas caracterizar como ela é percebida entre os diferentes agentes.

Para alcançar este objetivo a dissertação tem como objetivos específicos:

- 1) analisar a percepção do aluno sobre quem recai o papel da RSC;
- 2) analisar como e se os professores ensinam a RSC e;
- 3) analisar a atuação do coordenador da IES na implantação do ensino da RSC.

1.3 Justificativas e importância do tema

A relevância do desenvolvimento deste estudo está na explicação do porque é necessário estudar a percepção do aluno, dos professores e das organizações quanto às ações sociais corporativas praticadas. A prática da RSC consiste, inicialmente, no “despertar” da empresa para seu papel responsável na sociedade. E para isso, é imprescindível que a empresa se sensibilize. Os desafios da difusão generalizada das práticas da RSC colocam à sensibilização a relevância na consolidação do entendimento

e compreensão não apenas dos conceitos, mas do papel estratégico e dos benefícios que a RSC traz à empresa, e, é claro, à sociedade.

Na concepção de Offe (2004), RSC é a nova ordem social que surge, sendo a sua principal base a estruturação e o funcionamento do Terceiro Setor. O estudo de Bueno (2003) propõe que uma empresa socialmente responsável deve cumprir uma série de obrigações e compromissos. O autor desta dissertação, por estar inserido no contexto educacional onde trabalha, preocupa-se com os alunos sobre a idéia da RSC ser implantada nas organizações. Os questionários e entrevistas aplicados estão disponíveis para serem observados e usados em outros estudos, e são importantes para que a IES reveja suas políticas sociais.

1.4 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em seis capítulos. Além deste introdutório que apresenta o estudo, contextualizando, levantando sua problemática e justificando sua relevância, o segundo aborda o tema da RSC e as transformações sócio-econômicas que têm afetado o comportamento de empresas. O terceiro capítulo faz uma abordagem sobre a gestão de instituições de ensino superior e como elas estão realizando o ensino da RSC. O quarto capítulo descreve a abordagem metodológica. No quinto capítulo são demonstrados os resultados. Finalmente, o sexto capítulo traz as considerações finais.

**II RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA (RSC)**

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Este capítulo retrata as mudanças nos paradigmas do social e da RSC na nova ordem social que aborda o segundo setor, as empresas socialmente responsáveis e o gestor responsável e os programas de promoção de inclusão social.

A expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Para alguns representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever de confiança, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há os que a traduzem como prática social, papel social e função social. Outros a vêem associada ao comportamento eticamente responsável ou a uma contribuição caridosa. Há ainda, os que acham que seu significado transmitido é ser responsável por ou socialmente consciente, é os que a associam a um simples sinônimo de legitimidade ou a um antônimo de socialmente irresponsável ou não responsável (ASHLEY, 2003)

Empresas acostumadas à pura e exclusiva maximização do lucro têm sofrido rápido processo de transformação social. Se por um lado o setor privado tem lugar de destaque na criação de riqueza, por outro lado, é bem sabido que com grande poder, vem grande responsabilidade. Em função da capacidade criativa já existente e dos recursos financeiros e humanos disponíveis, as empresas têm uma intrínseca responsabilidade social.

A idéia de responsabilidade social incorporada aos negócios é portanto, relativamente recente. Com o surgimento de novas demandas e maior pressão por transparência nos negócios, empresas se vêem forçadas a adotar uma postura mais responsável em suas ações.

Infelizmente, muitos ainda confundem o conceito com filantropia, mas as razões por trás desse paradigma não interessam somente ao bem estar social, mas

também envolvem melhor performance nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade (MELO NETO; FRÓES, 1999).

Responsabilidade social também pode ser vista como uma forma de conduzir negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas e proprietários (INSTITUTO ETHOS, 2002).

A RSC parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como exemplo: clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, ambiente e sociedade como um todo. Essa concepção relaciona-se com a teoria dos *stakeholders*, que significam os “indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas e dos quais a empresa depende para funcionar” (SHOMMER, 2000, p.1).

Ao incorporarem a Responsabilidade Social Corporativa, as organizações privadas, além de proporcionar diversos benefícios para a sociedade como um todo, podem gerar inúmeros benefícios para si mesmas. Conforme argumenta Martinelli (1997), as práticas de responsabilidade social proporcionam às empresas promotoras ganhos substanciais. Dentre os quais, pode-se citar: valor agregado à imagem da empresa; nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários; consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de causas sociais; e mobilização dos Recursos disponíveis da empresa.

O conceito de RSC é complexo e dinâmico com definições diversas tornando-se uma nova área de conhecimento no mundo empresarial. Melo Neto e Fróes (2001) analisam o conceito, identificando as diferentes visões a seu respeito. A responsabilidade social vista como atitude e comportamento empresarial ético e responsável conjunto de valores; postura estratégica empresarial; estratégia de relacionamento; estratégia de valorização das empresas; estratégia de recursos humanos; de inserção na comunidade, entre outras.

Os autores ainda sugerem que o importante para a empresa é definir a sua visão de responsabilidade social ao escolher o seu foco de atuação (meio ambiente,

cidadania, recursos humanos), sua estratégia de ação (negócios, marketing de relacionamento, marketing institucional) e seu papel principal (difusora de valores, promotora da cidadania, capacitadora, formadora de novas consciências, disseminadora de conhecimentos). Com esses elementos definidos surge a visão de RSC, conforme a figura 1.



Figura 1 – Os elementos da visão de responsabilidade social

Fonte: Melo Neto e Froés (2001, p.43)

Para Sérgio Amoroso, presidente do Grupo Orsa, que revolucionou o Projeto Jarí, comprometer-se com o longo prazo, plantando “sementes” de RSC, motiva seus funcionários e ajuda a tomar decisões melhores também no curto prazo.

Nos trabalhos e projetos, destina-se 1% do faturamento bruto a projetos sociais (RSC) na região do Laranjal do Jarí, no Amapá, o que se faz também com todas as empresas do grupo. O *adviser* que assessorava o grupo Orsa achou loucura o 1% e achava que os bancos - que até então eram os donos do controle acionário, por conta das dívidas do grupo, não aceitariam. Mas eles aceitaram. Isso era socialmente necessário. A Fundação Orsa recebe também 1% do faturamento bruto das outras três empresas do grupo para promover a formação integral de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, atuando em mais de 30 programas e projetos de abrangência nacional. Tem sede no município de Carapicuíba (SP) e uma unidade no Vale do Jarí. A intenção do grupo nunca foi fazer a Fundação para beneficiar o negócio central de papel e celulose, e continua não sendo. Não se deve fazer investimento social por marketing, diz Sérgio Amoroso, “é um erro”. O que acontece é que as pessoas também percebem que nossa preocupação social é autêntica. E gera-se, de modo natural, a motivação dos funcionários, o que não deixa de ser uma forma interna de marketing (JÚLIO, 2006).

Os funcionários das empresas ficam sabendo o que acontece na Fundação de forma integrada. Por exemplo, o grupo tem um programa de meio ambiente chamado “Reciclando na Escola”, que começou com um gerente da unidade de celulose de Paulínia. Ele fez o projeto de reciclagem no bar junto da fábrica, depois a cidade adotou e agora o programa já virou política pública em mais de quinze cidades do País e outras cidades querem adotá-lo. Muitos funcionários do Grupo Orsa são voluntários na Fundação. No Jarí existe um programa de saúde que atraiu até os guardas como voluntários. Acharam um garoto num casebre no meio da floresta largado numa rede, sem andar, e, depois de três cirurgias em São Luís do Maranhão, ele está andando, indo para a escola e tudo mais. E isso custou ao grupo apenas as passagens aéreas dos guardas que o acompanharam, o resto, os guardas obtiveram gratuitamente com seus contatos.

Segundo Júlio (2006), um exemplo de programa da Fundação Orsa foi a criação de política pública para bebês prematuros de baixo peso em uma parceria entre a Fundação Orsa, O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Ministério da Saúde. É chamado de mãe-canguru: os bebês são enfaixados no corpo das mães, resgatando vínculos familiares, e se recuperam muito mais rapidamente do que se ficassem isolados em uma incubadeira. Um médico teve essa idéia na Colômbia, mas não recebeu apoio. Médicos brasileiros o descobriram e o trouxeram para cá. Desenvolveram a idéia e capacitaram 600 maternidades e mais cinco mil profissionais para implementá-la. Hoje, existe um modelo de gestão instalado para isso, e o hospital que o adotar pode cobrar do Sistema Único de Saúde (SUS).

A marca Orsa, hoje, é associada à RSC. Não é fácil fazer a gestão do negócio e a gestão social ao mesmo tempo, mas o objetivo agora é desenvolver um modelo de negócio que permita resolver o social por meio do econômico, o que só se faz com gestão eficiente. A conclusão a que se chega é que não dá para resolver os problemas sociais apenas com medidas sociais.

Teodósio (2001), por sua vez, afirma que as vantagens encontradas pelas organizações privadas ao desenvolverem práticas sociais abrangem: aumento na produtividade e competitividade; melhora na imagem institucional junto a comunidade e no relacionamento cliente-empresa; redução de ameaças externas. Além disso, ao intervir em problemas sociais ocorre principalmente um aumento na produtividade no

trabalho devido ao engajamento dos empregados (tanto do nível gerencial quanto administrativo e operacional), em projetos sociais.

A visão ante a busca da RSC tem as seguintes características:

a) ser plural - Empresas não devem satisfações apenas aos seus acionistas. Muito pelo contrário. O mercado deve agora prestar contas aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com que opera. Empresas só têm a ganhar na inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios. Um diálogo mais participativo não apenas representa uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social. A exemplo disso, a Natura mantém o programa Crer Para Ver, realizado desde 1995 em parceria com a Fundação Abrinq, cujo objetivo é financiar projetos que contribuam para a melhoria da qualidade da educação pública, tanto para crianças como jovens e adultos (NATURA, 2005).

b) ser distributiva - A responsabilidade social nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum e, portanto, deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores, empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos. O Instituto Votorantim foi criado no final do ano de 2002 com o objetivo de alinhar e orientar as inúmeras iniciativas que o Grupo Votorantim vem desenvolvendo dentro da área de investimento social, com o lema "Ação social que transforma". O Instituto tem visão, valores e diretrizes claras para o cumprimento da sua missão: "fazer da vida comunitária um ambiente propício para o desenvolvimento social" (INSTITUTO VOTORANTIM, 2005).

c) ser sustentável - Responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito a uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não só se refere ao ambiente, mas, por via do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e por fim leva ao crescimento orientado. Uma postura sustentável é por natureza preventiva e possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais. Pode-se citar o exemplo da Suzano Papel e Celulose

com o Instituto Ecofuturo que é a maior prova de sua atenção ao meio ambiente, com os projetos Parque da Neblina, Coopamare (Cooperativa dos catadores de Papel) e Rio Vivo (INSTITUTO ECOFUTURO, 2005).

d) ser transparente - A globalização traz consigo demandas por transparência. Não mais nos bastam os livros contábeis. Empresas são gradualmente obrigadas a divulgar sua performance social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a publicar relatórios anuais, em que sua performance é aferida nas mais diferentes modalidades possíveis. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos prevêem que relatórios sócio-ambientais serão compulsórios num futuro próximo. Por exemplo, o Instituto Ayrton Senna publica nas revistas mais conceituadas do país os relatórios de prestação de contas de suas ações sócias e disponibiliza assim, esses dados para as organizações e população (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2005).

Baseada em Hayes (1997), existe o estudo do relacionamento hierárquico entre incidentes críticos e exigências do consumidor, em que as exigências são definidas pelas características da RSC (Figura 2).

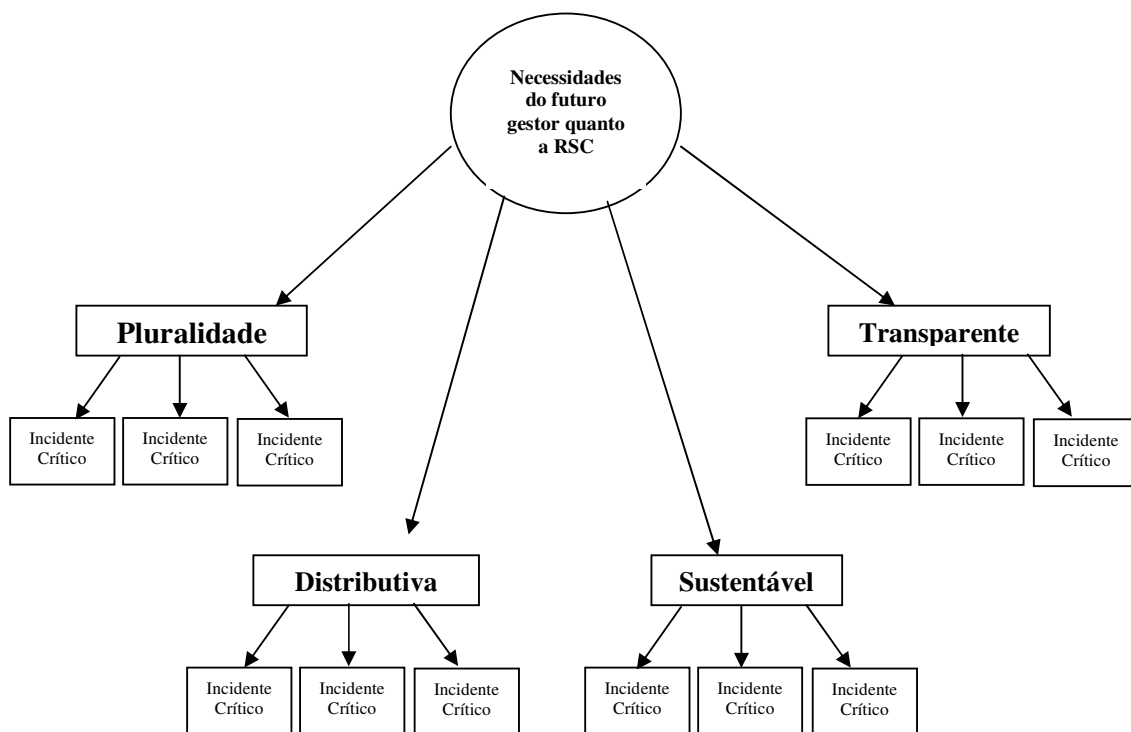


Figura 2 – Relacionamento hierárquico entre os incidentes críticos e as necessidades dos consumidores.

Fonte: Adaptado de Hayes (1997, p. 21)

Muito do debate sobre a RSC já foi desenvolvido mundo afora, mas o Brasil tem dado passos largos no sentido da profissionalização do setor e da busca por estratégias de inclusão social por meio do setor privado. No ensino, começa-se a perceber a preocupação em passar para o aluno técnicas de aplicação do uso da RSC. Atualmente poucas pesquisas acadêmicas têm estudado o papel, ações e práticas das empresas e do Poder Público nas questões sociais e ambientais e, como isto influencia ou determina as ações do gestor nas organizações e a postura e prática de ensino da RSC pela própria universidade (INSTITUTO ETHOS, 2002).

2.1 Mudanças de paradigmas do social para a RSC

Mudanças vêm se caracterizando na sociedade do século XXI. As IES também mudam. Desde o início da revolução tecnológica, a sociedade vive uma ruptura de paradigmas em vários setores e o impacto dessas inovações é especialmente sentido na área da educação. Até poucos anos atrás, o profissional da educação era apenas um depositário do conhecimento em determinada área. Sua função era transmiti-lo ao aluno de forma seqüencial e linear, em sessões com hora marcada. Do aluno só se esperava uma atitude passiva e cordata, pelo menos até que atingisse o nível universitário. Se havia alguma reflexão coletiva, era em poucos estabelecimentos cujas propostas de ensino eram mais avançadas, ou em nível de mestrado e doutorado, longe do dia-a-dia das escolas (YOUNG, 2004a).

O ensino da sociedade moderna e de suas transformações é tema de diversos trabalhos, entre eles o relatório produzido pela americana Faith Popcorn, no qual apresenta tendências e realidades concretas da vida cotidiana. Entre estas tendências pode-se destacar a intitulada “SOS – Tudo pelo Social”. Segundo Popcorn e Click (1997) existe uma valorização do social, dos produtos, dos serviços e mesmo das idéias que se acomodam às grandes causas (preservação da natureza, combate à fome, à miséria e à violência, sobretudo nos meios de comunicação). Surge o herói ético, como no Brasil o caso do sociólogo Herbert de Souza (Betinho). Existe a apologia às pessoas que contribuem com o próximo, resultando em repercussões como “Gente que faz”,

patrocinado por empresas que ligam seus nomes e marcas às ações da sociedade civil. São criadas associações com o objetivo de defender causas que buscam o bem-estar coletivo e que valorizam o voluntariado, as Organizações Não-Governamentais (ONG's).

Tornando-se co-responsável pela formação de seus funcionários, a empresa cria condições para que a construção do conhecimento necessário ao seu desenvolvimento seja contínua. O empresário deve compreender que o conhecimento, cujo processo é dinâmico e infindável, deixou de ser um bem que se possa comprar no mercado, pela contratação de pessoas talentosas ou pela aquisição de tecnologia. Na verdade, a evolução do conhecimento passou a se dar de forma dialógica. Deve haver consciência de que apenas contratar talentos prontos no mercado não é a solução. Mais do que isso, é preciso investir no aperfeiçoamento do público interno, com a criação de um espaço para seu desenvolvimento contínuo, que pode ser tão simples como a qualificação de um operário por seu sindicato, ou tão complexo quanto o desenvolvimento de uma universidade corporativa para complementar a formação acadêmica dos profissionais da empresa em sua área de atuação (YOUNG, 2004a).

Pessoas e empresas ajudam a comunidade a crescer, e isto pode se tornar uma estratégia de marketing. Há, por exemplo, fundações que unem pessoas e empresas, tais como a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, da Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos (ABRINQ), e como estratégias de marketing prêmios como o Prêmio Empresa-Comunidade (Prêmio ECO) da Câmara de Comércio e Indústria Americana.

Existem, de acordo com Melo Neto e Froés (1999), até políticas próprias valorizando o social: a carteirinha de idosos, que permite o transporte coletivo gratuito, ingressos gratuitos em estádios, meia-entrada nos cinemas e teatros, apelos para o auxílio aos deficientes, a fim de que encontrem situações adequadas às suas condições e limitações e mobilizações em prol dos menores que moram nas ruas ou os carentes. Pratica-se a reciclagem, como um conceito global da necessidade coletiva. A observação desses fatos leva a perceber o crescente interesse, participação, atuação e contribuição financeira para com estas ONG's que desenvolvem trabalhos em prol do social.

A responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho

empresarial. Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. A empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto de seu novo posicionamento de empresa-cidadã (MELO NETO; FROÈS, 2001).

2.2 Uma nova ordem social

Assim como a sociedade molda o aluno, Fleury e Fischer (1996) mostram como a socialização molda a pessoa. A socialização organizacional ou processamento de pessoas refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização. Pessoas adquirem conhecimento social e experiências necessárias para realizar trabalho específico em uma organização de formas diferentes, não apenas porque elas são diferentes, mas também porque as técnicas ou estratégias de processar pessoas são divergentes às variações do molde do escultor, certas formas de socialização organizacional produzem resultados notavelmente diferentes.

Estratégias de socialização são mais óbvias quando uma pessoa se une pela primeira vez a uma organização ou quando um indivíduo é promovido ou rebaixado de cargo. Estratégias para processar pessoas são variáveis situacionais associadas a qualquer transição organizacional que podem tornar-se claras e demonstradas por estarem vinculadas diretamente às perspectivas construídas por indivíduos em trânsito. Estratégias formais e informais de socialização. A formalização de um processo de socialização refere-se ao grau em que o ambiente em que ela ocorre está segregado do contexto de progressão do trabalho e ao grau em que o papel de um indivíduo novato é enfatizado e explicitado (FLEURY; FISCHER, 1996).

Cada vez mais difundida nos vários setores da sociedade é a idéia de que a atual situação do mundo requer atenção especial das empresas para sua dimensão social. O sociólogo alemão Claus Offe (2004), professor da Universidade de Humboldt (Alemanha), defende que está em curso uma gigantesca reforma nas relações do cidadão com o governo.

Essa nova ordem social surgiu em decorrência da falência do Estado do bem-estar social, que era o principal provedor de serviços sociais aos cidadãos. A falência do Estado e o apogeu do liberalismo, com a concepção do Estado Mínimo, paralisou o Primeiro Setor, que é o próprio Estado.

Toda expectativa de melhores serviços sociais foi canalizada para o papel do Estado como órgão regulador desses serviços e para o crescimento da pobreza e da exclusão social. A baixa qualidade dos serviços e seus altos custos só fizeram aumentar a legião dos excluídos e dos não assistidos. Milhões de cidadãos tornaram-se órfãos do Estado do bem-estar social, morto, enterrado e esquecido pelos escombros deixados pela onda liberal que, tendo começado na Inglaterra, alastrou-se por todo o mundo.

Segundo Melo Neto e Fróes (1999), mal ou bem, o Estado do bem-estar funciona, pois era o Primeiro Setor que atuava no campo social. Com a apologia do mercado, esse Segundo Setor mostrou sua verdadeira face: o seu ímpeto concentrador de renda, o favorecimento das elites, a promoção da desigualdade social e a exclusão social.

Na concepção de Offe (2004), é a nova ordem social que surge, sendo a sua principal base a estruturação e o funcionamento do Terceiro Setor. As empresas, públicas ou privadas, queiram ou não, são agentes sociais no processo de desenvolvimento. A dimensão das mesmas não se restringe apenas a uma determinada sociedade, cidade, país, mas no modo com que se organiza e, principalmente, atua por meio de atividades essenciais. Nos países desenvolvidos, de economia de mercado, as empresas introduzem variáveis sociais nos critérios de gestão e desenvolvimento.

Na formação do futuro gestor, há cada vez mais a necessidade de demonstrar à sociedade que não se progride sem a pureza do ar, a preservação das florestas e a dignidade da população. Várias empresas no Brasil desenvolvem, há vários anos, nos mais diferentes campos, projetos sócio-culturais: educação, meio ambiente,

crianças de rua, geração de renda, cinema, teatro, música, literatura, patrimônio, artes plásticas, entre outros.

Esta "nova ordem social" tem as seguintes características: predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial; mudanças profundas nas relações do cidadão com o governo; surgimento de uma nova concepção de Estado; substituição da prevalência dos interesses corporativos pela hegemonia do interesse social; surgimento de novas instituições sociais; diminuição da burocracia estatal e aumento da influência das entidades comunitárias; abertura de novos canais de reivindicações sociais; emergência de redes de solidariedade social.

A atuação de um Estado forte e de um Governo forte é substituída pelo surgimento de uma ação comunitária forte, atuante, reivindicatória e mobilizadora. À ação estatal ineficiente, precária e insuficiente, porque não atende às demandas sociais da população, sobrevém uma ação comunitária capaz de prover o cidadão dos serviços sociais básicos (MELO NETO E FRÓES, 1999).

Para Offe (2004), "ao lado do Estado e do mercado, entidades comunitárias como as ONG's e as igrejas vão formar uma nova ordem social". "Assim, emerge uma nova concepção do Estado. Não mais o Estado burocrático totalizante, o Estado do bem-estar social, e nem tampouco o Estado Mínimo dos liberais. È o surgimento de um novo Estado, inserido no novo pacto social, comprometido com a sociedade civil, cujo papel dominante é o exercício pleno do seu poder social, controlando os excessos do mercado, das empresas inescrupulosas, dos burocratas perdulários e corruptos, regulamentando serviços prestados pela iniciativa privada, realizando investimentos sociais e atuando em parceria com as empresas e a sociedade civil na busca de soluções duradouras para a eliminação do déficit social.

Tais entidades formam entre si uma extensa rede de solidariedade social. É onde o cidadão vai encontrar a solidariedade sem interesses. Por exemplo, o cidadão desempregado recebe donativos da igreja, assume trabalho voluntário no hospital ou escola local através da associação de pais de alunos ou da cooperativa dos médicos, engaja-se num mutirão da comunidade para terminar a obra da sua casa, organizado pela associação de moradores. E pode até mesmo encontrar emprego numa ONG que atua na comunidade onde reside, ou defende uma causa social de seu interesse ou identificação (OFFE, 2004).

Essa ordem supera em vitalidade, legitimidade e harmonia a ordem da burocracia estatal (primeiro setor), e a ordem econômica do mercado (segundo setor), ordem que nasce da desordem social existente, com expressão institucional, que se encontra no terceiro setor.

Quem tem um olhar socialmente responsável consegue enxergar uma multiplicidade de oportunidades de negócio muito maior do que permite ver o ponto de vista da gestão tradicional. Segundo Young (2004b), pode-se ver como exemplos, primeiro, a produção de açúcar e de álcool, que coloca açúcar no mercado e polui o solo com resíduos como o bagaço da cana e o vinhoto. O que fizeram os gestores da Usina Vale do Rosário, no interior do estado de São Paulo foi descobrir que o vinhoto é um excelente fertilizante e passaram a usá-lo nas plantações. Viu-se também que uma parte do bagaço pode ser usada para fabricar ração e que outra vira combustível para energia termoeletrica. A ração permitiu o confinamento do gado, o que possibilitou tirar gado de solo fértil e aumentar a capacidade de produção agrícola e a oferta de emprego. O combustível deu auto-suficiência energética à usina além de aumentar os ganhos com a comercialização da energia excedente. Outro exemplo foi quando o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) invadiu fazendas da Votorantim Papel e Celulose (VPC) no Rio Grande do Sul. Tradicionalmente um gestor chamaria a polícia, travaria uma briga e, provavelmente, haveria mais terras invadidas. Os executivos da Votorantim iniciaram um processo de cooperação. A idéia é que os sem-terra assentados plantem eucaliptos para a VPC. Com isso, eles desenvolvem uma atividade produtiva e a empresa os inclui na sua cadeia de suprimentos. Se tudo der certo, ganham as duas partes: a comunidade dos sem-terra que terá renda garantida e a empresa que economizará nas suas despesas legais e com segurança.

Em suma, se cada empresa fizer o que quiser, sem essa visão de interdependência, sem estabelecer relacionamentos pautados pela ética, estará deixando de respeitar princípios mínimos de cidadania e, pior, destruindo as condições para o seu exercício. E, quando se fala de cidadania empresarial, os líderes devem respeitar princípios mínimos de sabedoria (YOUNG, 2004b).

2.2.1 O segundo setor

Embora o ensino e a educação sejam por princípio uma atribuição do Estado, a participação da iniciativa privada é extremamente desejável. Educação e escola não são assuntos somente do governo, mas de todos. Portanto, as empresas, um dos pólos mais dinâmicos e inovadores da sociedade, podem e devem contribuir com o desenvolvimento da educação (YOUNG, 2004a).

A empresa é, por excelência, criada e constituída com um objetivo: o lucro. Executar uma tarefa e esperar retorno por ela faz parte da natureza humana e empresarial. Portanto, ferramentas e mecanismos que possam otimizar o trabalho e aumentar a renda são bem vindos.

Desta forma, a empresa busca incluir no lucro:

ganhos de imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes, que se sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social; maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa; maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos); maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes. (MELO NETO E FRÓES, 1999, p. 96)

É uma realidade bastante atraente para empresários que muitas vezes não conseguiriam alcançar esses pontos sozinhos. Por esses motivos, além é claro da visão humanista da ajuda ao mais necessitado, é que tantos empresários estão aderindo às práticas socialmente responsáveis.

Sabe-se que conceitos de liderança, inovação e sucesso nos negócios não são suficientes para assegurar a permanência de uma imagem empresarial forte e consistente. Também não será somente através de preços competitivos e qualidades asseguradas, que esse objetivo se concretizará. Estes são bons fatores para ajudar na formação de uma imagem empresarial, mas são insuficientes para garantir, em longo prazo, a sua sustentabilidade.

Para o presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), a cidadania empresarial é um fator de reforço da imagem. “Deduzir recursos

do imposto de renda e canalizá-los diretamente para as crianças e adolescentes carentes é uma ação de cidadania a ser cada vez mais estimulada”. (MELO NETO; FRÓES, 1999, p. 97)

Discute-se também a situação das escolas privadas, pois, se de um lado precisam aparentar uma atuação não tão comprometida com o lucro (mantidas por outras instituições e fundações), de outro, a prática mostra uma atuação lucrativa, semelhante à de outros segmentos.

2.2.2 As empresas socialmente responsáveis e o gestor responsável

Segundo Young (2004b), não existe empresa socialmente responsável sem que seus líderes o sejam. E ser um gestor socialmente responsável é bem diferente de ser um administrador tradicional. Esse novo perfil de gestor, no entanto, ainda é uma raridade no universo corporativo atual. Isto é, os executivos tiveram, em sua maioria, uma formação em administração clássica, que leva em consideração conceitos pouco sistêmicos, muito cartesianos e que priorizam a otimização de lucros do acionista - o contrário do que se espera daqueles que devem liderar as empresas socialmente responsáveis daqui para frente.

A responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (MELO NETO; FRÓES, 1999, p. 102).

Toda organização envolve um sistema de *stakeholders* que continuam apoiando a organização quando seu desempenho se encontra ou excede as expectativas. Embora as organizações tenham relações de dependência com os *stakeholders*, estes não são a toda hora igualmente dependentes já que não têm o mesmo nível de influência. Segundo Hitt *et al.* (2003), quanto maior for a participação de um *stakeholder*, maior será a dependência de uma empresa dele. Maior dependência, em troca, dá para o *stakeholder* uma influência maior sobre os compromissos de uma empresa, decisões e ações.

Os *stakeholders* são os acionistas, já que estes investem capital em uma empresa na expectativa de ganhar um retorno positivo nos investimentos. A

maximização de lucros, às vezes, é realizada às custas de investir no futuro de uma empresa. De acordo com Vassalo (2003), as empresas têm passado por um crescente desafio de provar aos acionistas que RSC, no final das contas e a longo prazo, significa lucros maiores, já que os acionistas, ao mesmo tempo que pressionam por maior responsabilidade social e ambiental por parte da empresa, exigem resultados palpáveis.

Para Guedes (2000, p.57), uma empresa que age com responsabilidade social consegue aumentar suas relações com os *stakeholders* e também a exposição em mídia espontânea:

quando uma empresa atua com responsabilidade social aumenta o seu relacionamento com diversos públicos relevantes (clientes atuais e em potencial, opinião pública, acionistas, investidores, fornecedores, funcionários, governo), aumenta a exposição positiva em mídia espontânea onde seus produtos, serviços e marca ganham maior visibilidade e possível aceitação.

Quadro 1 – Parceiros da empresas

Parceiros	Contribuições	Demandas Básicas
Acionistas	Capital	Lucros e dividendos Preservação do patrimônio
Empregados	Mão-de-obra Criatividade Idéias	Salários justos Segurança no emprego Realização pessoal Condições de trabalho
Fornecedores	Mercadorias	Respeito aos contratos Negociação leal
Clientes	Dinheiro	Segurança e boa qualidade dos produtos
Concorrentes	Competição, referencial de mercado	Lealdade na concorrência
Governos	Suporte institucional, jurídico e político	Obediência às leis Pagamentos de tributos
Grupos e movimentos	Aportes sócio-culturais diversos	Proteção ambiental Respeito aos direitos de minorias Respeito aos acordos salariais
Comunidade	Infra-estrutura	Respeito ao interesse comunitário Contribuição à melhoria da qualidade de vida na comunidade

Fonte: Duarte e Dias (1986, p.53)

Desde que se firmou a idéia de ampliação das responsabilidades da empresa, uma das principais dificuldades que os estudiosos do tema enfrentam diz respeito à terminologia. Duarte e Dias (1986, p.55) expressam a falta de precisão em torno dessa terminologia:

O termo é um termo brilhante. Ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético, para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo casual. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de socialmente consciente; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade (...); uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. Até mesmo seus antônimos, socialmente irresponsável ou não responsável, estão sujeitos a múltiplas interpretações.

A *American Accounting Association*, por exemplo, amplia o conceito, mas para ela, “existe responsabilidade social quando a empresa reconhece que é responsável não apenas perante seus acionistas, mas perante toda a sociedade” (DUARTE; DIAS, 1986, p.56)

Contudo, apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável. É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores.

São estes os principais “vetores da responsabilidade social de uma empresa”:

V1 – apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua;

V2 – preservação do meio ambiente;

V3 – investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável;

V4 – comunicações transparentes;

V5 – retorno aos acionistas;

V6 – sinergia com os parceiros;

V7 – satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

Segundo Oded Grajew, Diretor-Presidente do Instituto Ethos,

o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais. (INSTITUTO ETHOS, 2002, p.30)

As ações de filantropia correspondem à dimensão inicial do exercício da responsabilidade social. Sua característica principal é a benemerência do empresário, que se reflete nas doações que faz para entidades assistenciais e filantrópicas. Em seguida, o conceito de responsabilidade social ganhou maior amplitude. Surgiu a segunda dimensão do exercício da responsabilidade social – as ações sociais com a comunidade.

Atuando nesta dimensão, a empresa socialmente responsável coloca a serviço da comunidade recursos financeiros, produtos, serviços e *know-how* da empresa e dos seus funcionários. O objetivo é, segundo Melo Neto e Fróes (1999, p. 32):

assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a realização da empresa com seus fornecedores e concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade.

Nessa dimensão, a empresa baliza suas ações sociais em princípios e valores éticos e reforça as suas relações com seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, governo, sociedade e comunidade.

Muitas empresas ainda se encontram no nível da filantropia. Outras, já atingiram um patamar das ações com a comunidade. Os fatores que têm impulsionado as empresas brasileiras na ampliação do conceito de responsabilidade social, conseqüentemente, na mudança de patamar de suas ações sociais são os seguintes:

enormes carências sociais do país, crescente grau de organização de nossa sociedade e especialmente do Terceiro Setor, a ação social dos concorrentes, a divulgação crescente dos meios de comunicação sobre as ações sociais das empresas e o crescimento das expectativas das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial.

Em um país marcado pelas diferenças como o Brasil, é possível encontrar empresas flexíveis aos anseios de seus consumidores e outras que, diferente disso, apresentam-se apenas preocupadas com elas próprias. São empresas que apresentam uma opção de produto ou serviço, sem preocupação com a qualidade, com seus preços, sua confiabilidade e tão pouco com seus funcionários e a comunidade que a circunda.

Inúmeros são os casos em que a empresa demonstrou franca irresponsabilidade frente à sociedade. Laboratórios que fabricam pílulas anticoncepcionais de farinha; montadoras de carros que não demonstram preocupação com os itens básicos de segurança; fábricas que exploram os recursos naturais indiscriminadamente e não se preocupam em repor. Outro exemplo disso é a questão da comercialização do cigarro, como afirma Gino Giacomini Filho, em seu livro “Consumidor versus propaganda”. “No Brasil é livre a comercialização de cigarro, mas os fabricantes, segundo alguns, deveriam ser responsabilizados por alguns casos de câncer e doenças broncopulmonares, pois é sabida a relação entre o fumo e doenças no aparelho respiratório.” (GIACOMINI FILHO, 1991, p. 67)

Para Fisman, Heal e Nair (2005), o efeito da RSC em lucros é mais forte nas organizações, em especial, quando outros concorrentes empreendem tais ações, sugerindo que a RSC pode ser usada como meio de diferenciação nos ambientes. A ética em negócios define a RSC incorporada nos termos de relacionamento das partes interessadas e a ênfase está nos interesses coletivos ao contrário da responsabilidade individual (TAKALA, 2000).

Oliveira (1984, p. 205) elabora um conceito para distinguir a responsabilidade social da obrigação social, baseado em diversos autores:

A responsabilidade social é a capacidade da empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos. No entanto, o simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas

como obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social.

A questão da responsabilidade social da empresa é de fundamental importância. Os testes realizados para garantir a qualidade de um produto devem ocorrer no ato da fabricação e novamente algum tempo depois, o que visa eliminar possíveis danos à saúde dos consumidores como já aconteceram outras vezes. As empresas que, de alguma forma, lesam os consumidores de seus produtos, têm seus nomes registrados em um cadastro semelhante ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC).

Segundo Bueno (2003), uma empresa socialmente responsável, como tem ensinado os colegas do Instituto Ethos, deve cumprir uma série de obrigações e compromissos, que incluem uma relação saudável com os funcionários, a obediência irrestrita às leis do País, uma comunicação ética e transparente, a preservação do meio ambiente e, o que seria óbvio, a fabricação e distribuição de produtos com qualidade e não lesivos à sociedade.

2.2.3 Programas de promoção de inclusão social

Empresas socialmente responsáveis, de acordo com Melo Neto e Fróes (2001), podem fazer uso de três tipos de programas de promoção de inclusão social externa: programas de ação afirmativa para fins de contratação de grupos sociais excluídos; programas de contratação e capacitação de jovens e programas de treinamento, capacitação e certificação de micro e pequenos empresários vindos de grupos tradicionalmente excluídos.

Os instrumentos das ações de RSC afirmativas podem ser internas e externas. No campo da ação afirmativa interna, as empresas devem dispor de uma série de instrumentos, tais como:

- criação de políticas de equidade social, voltadas para o combate às práticas gerenciais discriminatórias;
- elaboração e implantação de um código de ética, promovendo valores éticos em defesa das minorias;

- criação de cursos especiais de capacitação gerencial para as funcionárias mulheres, consideradas aptas para exercer cargo de chefia;
- criação de fóruns de debate sobre a diversidade;
- criação de cursos especiais de capacitação profissional e gerencial para funcionários jovens de ambos os sexos;
- formação de redes de cooperação técnica e de solidariedade envolvendo diferentes grupos de funcionários;
- criação de cursos de reciclagem para funcionários idosos ainda em atividade na empresa;
- organização de fóruns de orientação de saúde preventiva;
- formação e capacitação de agentes internos de promoção da diversidade;
- criação de cursos de avaliação gerencial para executivos , gerentes e supervisores com vistas a romper barreiras culturais, romper velhos preconceitos;
- adoção de uma política salarial com o foco na equidade;
- desenvolvimento de campanhas internas de promoção da equidade e da diversidade;
- desenvolvimento de programas educativos voltados para os funcionários que trabalham com portadores de deficiência;
- realização de um programa de difusão de novas tecnologias, de modo a promover a maior inclusão digital dos segmentos de funcionários menos favorecidos;
- criação de comitês mistos (com a presença de representantes dos diversos grupos sociais existentes na empresa) para avaliação de candidatos a serem promovidos;
- criação de “políticas de portas abertas”, por meio das quais qualquer funcionário, ao se sentir prejudicado por sua condição de raça, sexo e formação, pode dela valer-se para denunciar tais práticas discriminatórias, com a devida garantia de emprego;
- realização e comemoração, com vistas a maior harmonia da vida interna da empresa, dos dias festivos da “mulher”, da diversidade étnica brasileira (asiáticos, negros, índios, mamelucos e outros), do deficiente físico, da mãe e pai solteiros, dos “gays e GLS” etc.;
- realização de campanhas de disseminação de uma cultura de apoio e respeito às minorias raciais.

Ainda segundo Melo Neto e Fróes (2001), as ações afirmativas de RSC externas de destaque são:

- a criação de uma política de cotas para preenchimento de vagas na empresa;
- criação de comitês mistos de recrutamento e seleção, com a presença de representantes dos grupos sociais discriminados na sociedade e que já são funcionários da empresa;
- criação de editais de licitação solidária, que privilegiam empresas socialmente responsáveis, sobretudo micros e pequenas empresas de propriedade de grupos étnicos minoritários;
- adoção de práticas de governança corporativa com ênfase na maior participação dos acionistas minoritários;
- formação de redes sociais de contratação de mão de obra;
- realização de convênios de cooperação com escolas, universidades, cursos profissionalizantes voltados para a educação dos mais pobres e excluídos socialmente;
- implantação de programas de voluntariado externo, com ênfase na participação dos grupos excluídos em programas e projetos sociais desenvolvidos pela empresa, seus fornecedores e parceiros;
- criação de programas de parcerias com empresários economicamente excluídos.

Com isso, o próximo capítulo embasa conceitualmente e traz uma revisão sobre a pesquisa direcionada ao ensino de RSC abordada aqui.

**III INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E
O ENSINO DE RSC**

3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E O ENSINO DE RSC

Este capítulo analisa as instituições de ensino superior e o ensino de RSC, o modelo de gestão, as estratégias aplicadas e os indicadores de gestão na cultura globalizada e na estrutura de indicadores de RSC. As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção de educação, do papel da escola na sociedade e do papel do professor no processo de aprendizagem (VALERIEN, 2002).

Desde os tempos de Taylor, sucederam-se variados modelos e teorias de gestão. Eles ora sugeriam uma nova forma de administrar que ainda contava com elementos do antigo modelo, ora propunham uma ruptura radical com o que anteriormente era considerado o mais adequado modo de gerir uma organização. Independente do grau de transformações envolvidas, dois elementos são constantes nesses modelos e teorias. O primeiro deles é a contextualização. Um paradigma de gestão perde seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. O segundo fator que está sempre presente no surgimento de teorias e modelos de gestão é a necessidade de mudanças. Seja utilizando elementos tecnológicos para revolucionar a sociedade da época, seja respondendo às transformações impostas por essa sociedade, a comunidade empresarial é foco e alvo de mudanças (FERREIRA, REIS; PEREIRA, 2002).

Autores como Noronha (1993) e Motta (2002) estudaram a percepção dos gestores acerca das necessidades e desejos de seus colaboradores. Noronha (1993) relata que o que os trabalhadores desejam dos seus empregos nem sempre é a percepção dos supervisores e dos empregados acerca das mudanças e necessidades destes (quadro 2) verificando-se que os gestores acreditam erroneamente que os trabalhadores desejam mais bens materiais.

Quadro 2 – Percepção dos supervisores e dos empregados acerca das necessidades.

Todos os itens se situam em posição conflitual ou de percepção discrepante para as duas partes envolvidas, excetuando os itens ordenados em 6º lugar	Desejos dos empregados colocados em ordem pelos mesmos	≠	Desejos que os gestores supõem ser os mais importantes para os empregados
Total apreciação do seu trabalho	1	7	8
Sensação de estar “dentro” dos fatos	2	8	10
Compreensão pelos problemas pessoais	3	6	9
Segurança e estabilidade no emprego	4	2	2
Bons ordenados	5	4	1
Trabalho interessante	6	1	5
Promoção e evolução com a empresa	7	4	3
Lealdade na gestão do pessoal	8	2	6
Boas condições de trabalho	9	5	4
Disciplina adequada e compreendida	10	3	7

Fonte: Noronha (1993, p. 40)

Quadro 3 – Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.

Mitos	Verdades
1 Pessoa com <i>status</i> , autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado, toma decisões rápidas e é confiante e segura no sucesso das decisões	1 Pessoa com <i>status</i> as vezes duvidoso com poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras
2 Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas	2 Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes
3 Preocupação prioritária com políticas e desenvolvimento da organização	3 Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes
4 Trabalho programado com fases previsíveis	4 Trabalho não programado e imprevisível
5 Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos	5 Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências e problemas
6 Dirigente reúne-se para planejar e resolver problemas	6 Dirigente reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas
7 Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores	7 Recebe informações fundamentais através de número de contatos pessoais
8 Comportamento formal e contemplativo	8 Comportamento informal e interativo
9 Trabalha com sistematização	9 Trabalho assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas
10 Trabalho prospectivo de médio e longo prazos	10 Trabalho restritivo de curto prazo

Fonte: Motta (2002, p. 24-5)

Para Motta (2002) os mitos e verdades mais comuns sobre as funções do dirigente também comprovam as ações dos gestores para preocupações não materiais. Como se pode notar no quadro 3, os mitos sobre a função gerencial encontram-se na perspectiva ordenada, lógica e racional da função. Quando se apresenta uma síntese da realidade do trabalho gerencial, conforme relatado por dirigentes, encontra-se uma visão mais desordenada e fragmentada da função.

Conforme Mezomo (1994), os alunos compram e utilizam os serviços prestados pela instituição de ensino, sendo, portanto, os seus clientes. O autor considera clientes não só os alunos, mas todas as pessoas envolvidas no processo educacional, estejam elas dentro ou fora da instituição de ensino.

Para os autores Tachizawa e Andrade (1999), seja qual for a dimensão em que se considere o cliente, quer seja o aluno, como cliente intermediário ou apenas cliente, quer seja a organização empregadora do aluno formado, como cliente final, o importante é conhecer aqueles para os quais a instituição de ensino existe. Não há instituição de ensino superior que sobreviva se as expectativas de seus clientes não forem ouvidas, interpretadas e atendidas.

Tamanho de turmas e razão professor alunos interfere na compreensão da sobrevivência das Instituições. A faceta do tamanho das turmas relaciona-se diretamente com questões envolvendo a razão entre professor e alunos. Razões entre professor e alunos, segundo Siniscalco (2003), são mais facilmente obtidas, mas acabam mostrando que o resultado é pior que o do tamanho das turmas, por razões diversas decorrentes da estruturação das redes escolares.

3.1 Modelo de gestão aplicável às instituições de ensino

Antes de falar em gestão da qualidade é necessário que se precise os sentidos atribuídos a estes termos. Crosby (1990) entende que a qualidade exige o atendimento a determinadas normas claras, conhecidas e cumpridas pela pessoa que age. Neste caso, a RSC é um aspecto de qualidade. Joram entende a qualidade como

uma propriedade do produto que o torna adequado ao uso. Deming (1990) entende a qualidade como algo que dá orgulho ao trabalhador pela sua produção ou prestação de serviços e Donabedian (1991), líder da aplicação da filosofia da qualidade à área da saúde, entende a qualidade como a obtenção dos maiores benefícios, com os menores riscos para os pacientes, benefícios estes que, por sua vez, se definem em função do alcançável de acordo com os recursos disponíveis e os valores sociais existentes (MEZOMO, 1994).

O modelo de gestão para a qualidade, dado por Tachizawa e Andrade (1999), foi estabelecido com o fim de representar instrumentos e técnicas que possam constituir suporte ao gerenciamento de uma instituição de ensino típica. Procura fixar suas linhas genéricas, no entanto, os detalhes e a forma de interação entre aqueles instrumentos e técnicas dependem das particularidades de cada instituição de ensino superior. O modelo de gestão é sistêmico e metodológico, segregando as variáveis estruturais, comuns a todas as instituições de ensino superior, daquelas específicas e singulares a cada instituição de ensino (Figura 3).

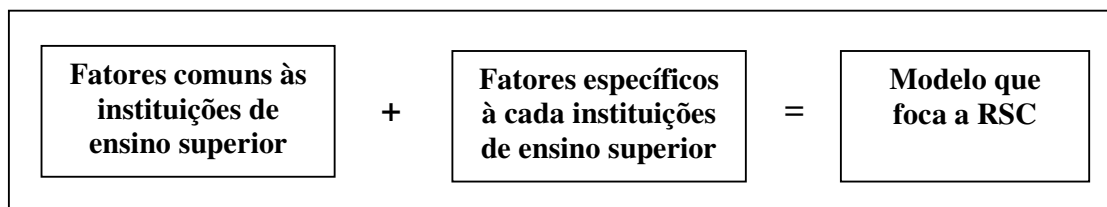


Figura 3 - Modelo descritivo de gestão
Fonte: Adaptado de Tachizawa e Andrade (1999)

Para Tachizawa e Andrade (1999), o modelo de gestão foi concebido para uma instituição de ensino típica, pois fazê-lo para uma determinada instituição de ensino superior implicaria incorporar as crenças e valores da instituição. A implementação do modelo de gestão em cada instituição de ensino superior deve levar em conta os fatores subjetivos presentes em cada instituição de ensino, tais como: cultura, estilo de gestão do principal dirigente, crenças e valores, e demais fatores subjetivos.

3.2 Estratégias aplicadas às instituições de ensino

Ainda, de acordo com os mesmos autores citados anteriormente, há a adoção de um conceito de gestão estratégica, em vez de planejamento estratégico, ou mesmo plano estratégico, que é o tradicionalmente realizado pelas organizações empresariais. Eles entendem gestão estratégica como algo mais amplo, como um processo e não como um conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano, sendo, portanto, um conceito melhor aplicável às instituições de ensino.

Na visão de Tachizawa e Andrade (1999), a abordagem de gestão estratégica proposta, de acordo com o modelo de gestão, que é sistêmico e metodológico, requer o envolvimento de técnicos e gestores da instituição de ensino superior, visando garantir maior eficiência na implementação das estratégias institucionais.

Tais profissionais, por conhecerem a realidade nos diferentes níveis da instituição de ensino, permitem maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, bem como quanto ao tempo despendido nas atividades de planejamento estratégico (subconjunto da gestão estratégica). A sugestão metodológica é que se criem comitês e/ou grupos de trabalho, formados por técnicos e gestores que ocupem funções-chave da estrutura da instituição de ensino, para a condução das atividades inerentes a RSC (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999).

RSC é um dos subsistemas tecnológicos do sistema de gestão que estabelece os resultados a serem atingidos e os caminhos a serem seguidos, em consonância com a missão, objetivos e princípios empresariais. Também auxilia a administração a implementar as ações e verificar se sua execução está adequada e a avaliar se os resultados obtidos estão coerentes com os previstos. Assim o subsistema ajuda a comandar o funcionamento das partes que compõem o empreendimento, constituindo-se no sistema monitor das operações (ARANTES, 1998).

3.3 Indicadores de gestão na instituição de ensino

Os mesmos autores citados anteriormente mostram o conjunto de indicadores a ser utilizado no âmbito da instituição de ensino, que pode levar em conta três níveis de abrangência: indicadores de negócio; indicadores de desempenho global e indicadores de qualidade e de desempenho.

Os indicadores de negócio destinam-se a avaliar a instituição de ensino superior como prestadora de serviços aos clientes atuais e potenciais. Os indicadores de desempenho global visam avaliar o desempenho da instituição de ensino superior como um todo, embora também possam ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais.

Os indicadores de qualidade e de desempenho se destinam à avaliação da qualidade e de desempenho relativa a como a RSC poderia ser gerenciada pelo gestor de uma instituição. Recomenda-se que os indicadores sejam estabelecidos por meio da identificação das saídas mais significativas do processo, identificação das dimensões críticas do desempenho para cada uma dessas saídas, desenvolvimento das medidas para cada dimensão crítica e estabelecimento de objetivos ou padrões para cada medida.

Indicadores de qualidade de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total. Normalmente, medem a qualidade, custos e entrega de serviços, estando, pois, relacionados a clientes. Buscam relacionar a percepção do cliente, quanto a um produto ou serviço recebido, ao seu grau de expectativa em relação a esse produto/serviço. São indicadores que medem o grau de “satisfação” do cliente com relação a um dado serviço experimentado.

Por indicador de desempenho subentende-se o índice numérico estabelecido sobre as principais causas que afetam determinado indicador de qualidade. Os resultados de um indicador de qualidade são garantidos pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho em RSC.

Esses indicadores refletem a relação de produtos (serviços) e insumos, ou seja, buscam medir a eficiência de um dado processo, ou operação, em relação à utilização de um recurso, ou insumo específico (mão-de-obra, equipamento, energia,

instalações). Deverão existir à medida que forem necessários ao controle da qualidade e desempenho no âmbito do processo/tarefa.

A compreensão do significado da gestão da educação, nos tempos hodiernos, necessita, a partir do seu sentido etimológico, ser vinculada às exigências do mundo globalizado com toda a sua complexa rede de determinações, tendo como referência fundamental a formação para a cidadania na cultura globalizada. Gestão significa tomada de decisões, organização e direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa responsabilidade por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global (SAVIANI, 1996), que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano; a educação, ou melhor, a formação humana de cidadãos.

Regra prática para identificar necessidades de indicadores em um determinado processo/tarefa é conduzir uma discussão do assunto em grupo, percorrendo a mesma seqüência de análise do fluxo básico do processo/tarefa, ou seja, identificar quais são os produtos gerados para atender às necessidades dos clientes, correlacionar os clientes, identificando aqueles internos e os externos, para cada serviço, definir a forma de mensuração dos principais atributos de cada produto: qualidade e entrega do serviço e definir, para cada indicador, a fórmula de cálculo.

A adoção de indicadores que mensurem o desempenho, no tocante a clientes, a processos e nível global, constitui um fator fundamental para a instituição de ensino viabilizar a adoção da configuração organizacional por processos, conjugada à estrutura funcional.

Existem pontos, destacados por Sashikin e Kiser (1994), para controlar processos de qualidade, fazendo a verificação. São eles a obtenção de materiais de fornecedores, o ponto no qual os produtos saem da organização, o local de produção de atividade de trabalho, a qualidade dos insumos e garantir que os materiais, as peças e os suprimentos que entram sejam projetados e trabalhados de acordo com as especificações.

Para tanto, é necessário, segundo Campiglia e Campiglia (1993), definir centros de RSC responsáveis pela produção de serviços, vendas, investimentos e administração.

4 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. De acordo com Cervo e Bervian (2005), os estudos não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinados assuntos de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias. Este estudo é uma pesquisa exploratória, pois envolve a pesquisa bibliográfica, enquanto busca ampliar e aprofundar conhecimentos que auxiliaram na definição de objetivos da dissertação e formaram o referencial para elaborar a fundamentação dos resultados.

Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Cervo e Bervian (2005), este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Assim o estudo também é descritivo, pois para justificar e melhor compatibilizar os objetivos, fez-se coleta de dados por meio de questionários e entrevistas quanto à percepção e a prática da responsabilidade social corporativa em um curso de administração de uma instituição de ensino superior.

O estudo está estruturado em três etapas. Na primeira foram analisadas, do meio de pesquisa quantitativa, 168 entrevistas válidas com alunos do curso de Administração de uma instituição particular de ensino para descrever a percepção sobre o papel da responsabilidade nas práticas de RSC.

Na segunda etapa, foram aplicadas 20 entrevistas com professores para descrever se e como eles ensinam as práticas de RSC para os alunos aplicarem nas organizações. Finalmente, na terceira etapa, foi entrevistada a coordenadora do curso de Administração da IES para avaliar como implantar a RSC nos planos de ensino da instituição.

A pesquisa da etapa 1 responde, na forma de escala Likert de cinco pontos, as afirmações contidas no questionário (Apêndice A). As entrevistas para os professores (Apêndice B) e coordenador (Apêndice C) quanto à forma de ensino da RSC na instituição foram analisadas. As etapas de estruturação da pesquisa são demonstradas na figura 4.

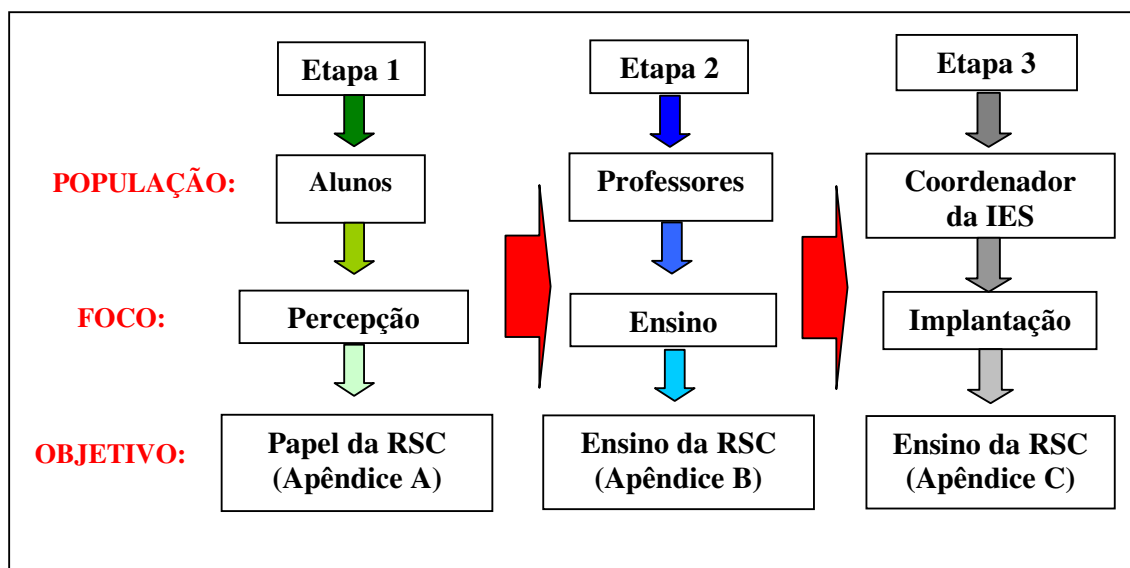


Figura 4 – Etapas de estruturação da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Para a análise da etapa 1, com enfoque mais quantitativo, utilizou-se o programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 13.0. Nessa etapa, analisou-se de forma univariada (média e desvio padrão), bivariada (correlação) e multivariada (análise fatorial) (HAIR, 1998).

Nas etapas 2 e 3 a análise foi qualitativa e focada no discurso do respondente. A análise qualitativa busca apreender em profundidade os significados e as relações sociais que conformam a prática dos atores sociais, numa perspectiva dialética que focaliza indivíduo e sociedade, estruturas e sujeitos (CHIZZOTI, 1995).

V RESULTADOS E DISCUSSÃO

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e a discussão dos resultados estão estruturados da seguinte forma: resultados e discussão da etapa 1, analisando a percepção do aluno perante a RSC, resultados e discussão da etapa 2, analisando se e como os professores ensinam a RSC em sala de aula, e, por fim, os resultados e discussão com a coordenadora do curso de administração de empresas quanto ao ensino e implantação de RSC no curso.

As questões buscaram coletar informações que permitem nortear a formulação de sugestões de melhorias para a IES. Um resumo da descrição dos participantes da pesquisa é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Desenvolvimento de perguntas e entrevistas aplicadas

Classificação do grupo de participantes	Participantes do processo de percepção	Questionários e entrevistas entregues	Questionários e entrevistas preenchidos e validados	% de questionários utilizados
Alunos	210	210	168	80%
Docentes	20	20	12	60%
Coordenador	1	1	1	100%
Total	231	231	181	78,35%

Foram aplicados, na etapa 1, 210 entrevistas. Foram validadas 168 deste total com base na qualidade das respostas e em estatística descritiva.

5.1 Resultados da Etapa 1: percepção dos alunos

A etapa 1 analisou a percepção dos alunos sobre quem recai o papel das práticas de RSC, sendo esses atores o gestor, o consumidor, a empresa e a instituição de ensino superior. Os resultados são demonstrados nas tabelas a seguir.

Tabela 2 – Percepção dos alunos quanto ao papel do gestor nas práticas de RSC

	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor
	A preocupação do gestor deve estar sempre associada com a lucratividade da empresa que está administrando	O gestor deve estimular os seus funcionários a ações do tipo ajuda a comunidade	O impacto ambiental causado pela empresa não é de responsabilidade do gestor	O papel do gestor não é o de responsabilidade social	As decisões devem levar em conta o impacto social e ambiental e não só a lucratividade
N	Válidos 168	168	168	168	168
	Não válidos 0	0	0	0	0
Média	3,2500	4,1964	1,9345	2,2738	3,7917
Modalidade	4,00	4,00	2,00	2,00	4,00
Desvio padrão	1,20254	,79864	,98577	,98918	1,04883
Variância	1,446	,638	,972	,978	1,100
Índice de concordância (IC)*	65,00	83,93	61,31**	54,52**	75,03

* O IC foi calculado a partir do valor máximo de concordância, 5, comum sendo 100.

** Questões analisadas de maneira invertida pelo uso da expressão “não”.

Média $\sum IC^1 = 65,00 + 83,93 + 61,31 + 54,52 + 75,03 = 340,59 \div 5 = 68,12$

¹Somatória do índice de concordância. A média geral para o papel do gestor foi de 68,12.

Observa-se na tabela 1 que a média de concordância é 65,00 sobre a preocupação do gestor está associada com a lucratividade e 75,03 sobre o impacto social, o que demonstra uma atenção maior aos problemas de RSC. A média 83,93, maior em relação aos demais, indica que o futuro da amostra estudada prefere não assumir diretamente as responsabilidades, estimulando, assim seus funcionários para as ações de RSC. As médias menores, 61,31 e 54,52, discordam que o papel do gestor não é o de RSC sob os aspectos sociais e ambientais, refletindo o descaso do futuro gestor, embora o termo “não” nas perguntas possa ter influenciado.

Tabela 3 – Percepção dos alunos quanto ao papel do consumidor nas práticas de RSC

	Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor	Consumidor	
	O consumidor baseia suas decisões de compras sempre no critério preço/qualidade	A prática da empresa sobre o social e o meio ambiente valoriza a imagem do seu produto	Ao decidir a compra de determinado produto, o consumidor não se preocupa se o processo de produção agride o meio ambiente	Ao decidir a compra de determinado produto o consumidor leva em conta se parte dos lucros serão destinados a causas sociais	Empresas com ações sociais são sempre preferidas pelo consumidor	
N	Válidos	168	168	168	168	
	Não válidos	0	0	0	0	
Média		3,9167	4,2143	3,1488	2,6190	2,9940
Modalidade		4,00	4,00	4,00	2,00	3,00
Desvio padrão		1,08012	,78262	1,14065	1,04858	,94455
Variância		1,167	,612	,972	1,100	,892
Índice de concordância (IC)		78,33	84,28	62,97	52,38	59,88

Na questão que aborda o assunto da decisão do consumidor de comprar o que agride o meio ambiente, o índice foi de 62,97 indicando a intensidade de concordância no que diz ao decidir pela compra, se o consumidor leva em conta se parte dos lucros serão destinados a causas sociais o índice cai para 52,38.

Quanto a saber se a prática da empresa sobre o social e o meio ambiente valoriza a imagem do produto, o índice vai para 82,28 e 78,33 respectivamente.

Quando questionados sobre se as empresas com ações sociais são sempre preferidas pelo consumidor foram os menores, 38,1% disseram que isso é indiferente e 26,7% concordou que são preferidas. A média do IC foi de 67,56.

Tabela 4 – Percepção dos alunos quanto ao papel da empresa nas práticas de RSC

	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	
	É papel do poder público e não das empresas cuidar dos problemas sociais/ambientais dos municípios, Estados e países	As ações do Estado são insuficientes na gestão social e ambiental, sendo necessário a participação da iniciativa privada	Os governantes nem sempre devem ter preocupações sociais e ambientais, delegando às empresas a preparação da mão-de-obra e matéria prima em condições ideais	As empresas e não o poder público devem intervir caso ocorram problemas ambientais	As ações da Empresa são insuficientes para preparar a mão-de-obra e cuidar das questões ambientais	
N	Válidos	168	168	168	168	
	Não válidos	0	0	0	0	
Média		2,0952	3,7202	2,4405	2,8155	3,2202
Modalidade		2,00	4,00	2,00	2,00	4,00
Desvio padrão		1,12265	,99053	1,14621	1,18695	1,03487
Variância		1,260	,981	1,314	1,409	1,071
Índice de concordância (IC)		41,90	74,40	48,81	56,31	64,40

O discente pensa que o poder público deve intervir caso ocorra problema ambiental com 56,31, mas discorda, com índice 41,90, de que é papel do poder público cuidar dos problemas sócio-ambientais dos municípios, estados e países.

Quanto a saber se as ações do estado são insuficientes na gestão social e ambiental, sendo necessário a participação da iniciativa privada, 48,1% concordam que é necessária a participação da iniciativa privada e 24,3% concordam totalmente.

Quanto à questão que diz que os governantes nem sempre devem ter preocupações sócio-ambientais, delegando às empresas a preparação da mão-de-obra e matéria-prima em condições ideais, 33,3% discordaram e 25,2% discordaram totalmente.

A questão analisa se as empresas e não o poder público devem intervir caso ocorram problemas ambientais. 40% discordaram e 21,9% concordaram. IC 56%.

Quanto a saber se as ações da Empresa são insuficientes para preparar a mão de obra e cuidar das questões ambientais, 38,1% concordam e 26,2% discordam. A média do IC foi de 57,16.

Tabela 5 – Percepção dos alunos quanto ao papel da instituição de ensino superior nas práticas de RSC

	IES	IES	IES	IES	IES
	Assim como as empresas, a sua faculdade sempre adota práticas de ações sociais e ambientais	A sua faculdade estimula os alunos a praticar ações sociais e ambientais	O conteúdo das disciplinas é o suficiente para o desempenho profissional	A sua faculdade desenvolve consciência nos alunos sobre práticas sociais e ambientais	O principal objetivo da faculdade é ensinar técnicas de obtenção de lucratividade das empresas
N	Válidos 168	168	168	168	168
	Não válidos 0	0	0	0	0
Média	3,3869	3,3333	2,7143	3,2679	2,8929
Modalidade	4,00	4,00	2,00	4,00	2,00
Desvio padrão	,96604	1,06477	1,17938	1,10780	1,24792
Variância	,933	1,134	1,391	1,227	1,557
Índice de concordância (IC)	67,73	66,66	54,28	65,35	57,85

Quando questionados se o conteúdo das disciplinas é suficiente para o desempenho dos profissionais a maioria dos alunos, 54,28 discordam, o que contradiz quando a maioria (67,73) concorda com a IES adotando práticas de RSC e estimulando os alunos a praticar ações sociais ambientais.

A questão que pergunta se a faculdade desenvolve consciência nos alunos sobre as práticas de RSC, 45,2 concordaram e 21% disseram que é indiferente. IC 65% e média de 62,37.

Conforme demonstrado no gráfico 1, pode-se concluir que a percepção do aluno é de que o gestor tem um importante papel na RSC, pois responde que o impacto ambiental é de sua responsabilidade, devendo estimular seus funcionários às ações do tipo ajuda a comunidade. A percepção do aluno é de que o papel das práticas de RSC não recai sobre o consumidor, pois responde que a prática da empresa sobre o social valoriza a imagem do produto, mas que ao decidir a compra de um determinado produto o consumidor não leva em conta se parte dos lucros serão destinados a causas de RSC. Quanto ao papel da empresa o aluno percebe que as ações do Estado são insuficientes, sendo necessária a participação da empresa, mas quando ocorrem problemas ambientais cabe ao Estado a intervenção. A percepção do aluno é de que a instituição desenvolve consciência e estimula a prática de RCS, mas não insere no

conteúdo das disciplinas conceitos para este desempenho. Portanto, pode-se concluir que o aluno pensa que a responsabilidade da prática de RSC é do gestor.

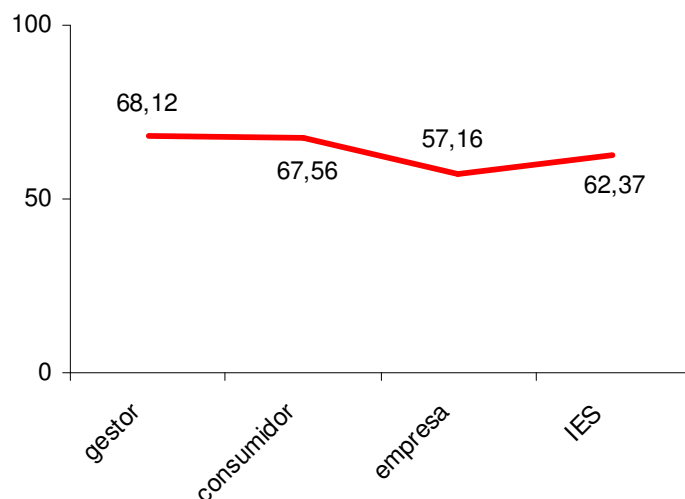


Gráfico 1 – Comparativo dos índices de concordância entre os agentes (IC)

Para finalizar a análise da etapa 1 foram geradas, por meio de uma análise fatorial pelo método de componentes principais, sete dimensões percebidas pelo discente: Papel do Gestor na RSC, Ensino da RSC, Ações de RSC, Influência da RSC na Decisão de Compra, Preocupação com a RSC, Papel das Empresas na RSC e Utilização da RSC nas Decisões e na Profissão. O quadro 4 caracteriza os sete fatores gerados e suas respectivas cargas. A rotação convergiu com nove interações.

Quadro 4 - Componentes da matriz rotacionada e fatores

Fator	Questão	Componentes						
		1	2	3	4	5	6	7
Papel do Gestor na RSC	O papel do gestor não é o de responsabilidade social	0,762						
	A preocupação do gestor deve estar sempre associada com a lucratividade da empresa que está administrando	0,503						
	É papel do poder público e não das empresas cuidar dos problemas sociais/ambientais dos municípios, Estados e países	0,669						
Ensino da RSC e o papel das IES	A sua faculdade estimula os alunos a praticar ações sociais e ambientais		0,833					
	A sua faculdade desenvolve consciência nos alunos sobre práticas sociais e ambientais		0,759					
	Assim como as empresas, a sua faculdade sempre adota práticas de ações sociais e ambientais		0,608					
Ações de RSC pelo gestor e pela empresa	O gestor deve estimular os seus funcionários a ações do tipo ajuda a comunidade			0,554				
	A prática da empresa sobre o social e o meio ambiente valoriza a imagem do seu produto			- 0,585				
	As empresas e não o poder público devem intervir caso ocorram problemas ambientais			0,652				
	O impacto ambiental causado pela empresa não é de responsabilidade do gestor			- 0,506				
	As ações do Estado são insuficientes na gestão social e ambiental, sendo necessário a participação da iniciativa privada			0,448				
Influência da RSC na Compra	Ao decidir a compra de determinado produto, o consumidor não se preocupa se o processo de produção agride o meio ambiente				- 0,704			
	Ao decidir a compra de determinado produto o consumidor leva em conta se parte dos lucros serão destinados a causas sociais				0,720			
	Empresas com ações sociais são sempre preferidas pelo consumidor				0,604			
Preocupação com a RSC	O consumidor baseia suas decisões de compras sempre no critério preço/qualidade					0,705		
	Os governantes nem sempre devem ter preocupações sociais e ambientais, delegando às empresas a preparação da mão-de-obra e matéria prima em condições ideais					0,586		

Papel das Empresas na RSC	As ações da Empresa são insuficientes para preparar a mão-de-obra e cuidar das questões ambientais							0,578	
Utilização da RSC nas Decisões e na Profissão	O conteúdo das disciplinas é o suficiente para o desempenho profissional								0,734
	As decisões devem levar em conta o impacto social e ambiental e não só a lucratividade								- 0,646
Questão definida em nenhum fator	O principal objetivo da faculdade é ensinar técnicas de obtenção de lucratividade das empresas								

Método de Extração: Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser.

Os resultados foram considerados adequados pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,637, considerado superior a 0,500, e significativo para o teste de esfericidade de Bartlett (Quadro 5).

Quadro 5 - Validação dos resultados

Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra		0,637
Teste de esfericidade de Bartlett	Chi-Quadrado aproximado	596,092
	df	190
	Significativo	0,000

Embora o total da variância explicada só tenha alcançado aproximadamente 57% na análise fatorial rotacionada, os sete fatores gerados explicam de maneira significativa (acima de 6,5%) essa variância (Quadro 6).

Quadro 6 - Total da variância explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Quadrados da Análise Rotacionada		
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa
1	3,019	15,093	15,093	1,950	9,749	9,749
2	1,761	8,805	23,898	1,931	9,653	19,401
3	1,672	8,362	32,261	1,869	9,345	28,747
4	1,433	7,164	39,424	1,654	8,269	37,016
5	1,279	6,394	45,818	1,395	6,977	43,992
6	1,172	5,862	51,680	1,330	6,648	50,640
7	1,109	5,547	57,227	1,317	6,587	57,227
8	,973	4,867	62,094			
9	,937	4,684	66,778			
10	,917	4,583	71,361			
11	,808	4,041	75,402			
12	,770	3,849	79,250			
13	,707	3,534	82,785			
14	,659	3,296	86,081			
15	,560	2,801	88,882			
16	,558	2,792	91,674			
17	,499	2,497	94,171			
18	,427	2,135	96,306			
19	,383	1,913	98,219			
20	,356	1,781	100,000			

Método de Extração: Componentes Principais.

Outros estudos podem explorar e caracterizar em profundidade esses sete fatores identificados nessa pesquisa e caracterizar outras dimensões que expliquem melhor o restante da variância não captada pelo instrumento de coleta aplicado.

5.2 Resultados da Etapa 2: entrevista com docentes e planos de ensino

Foram destacados para análise os planos de ensino das disciplinas de Comunicação Empresarial (“Tudo pelo social. As empresas nas colunas sociais”); Administração Financeira (“Objetivo da empresa, Ciclos operacional, econômico e financeiro”); Administração de Recursos Humanos (“Repensando a organização empresarial; Repensando a cultura organizacional; Construindo o espírito de equipe e

trabalho”); Teorias Administrativas (“Significado da administração, Papel dos gerentes, As empresas e o meio ambiente”); Contabilidade; Psicologia; Informática; Sociologia; Matemática e Planejamento de Marketing (“Definição de Plano de Marketing e a sua importância, Etapas para preparação e desenvolvimento de um plano de marketing. Análise, implementação, controle e resultados”).

Nessas disciplinas não foram encontrados, no conteúdo programático, muitos pontos que abordam o tema de RSC. Numa análise mais profunda, no questionário para o professor, pode-se observar que foram inseridos nos pontos subtítulos que abordam o tema da RSC. Na disciplina de Teorias Administrativas é ensinado o conceito de RSC no ponto “As empresas e o meio ambiente” e na disciplina de Comunicação Empresarial o ponto abordado é “Tudo pelo social”.

A maioria dos docentes acredita que RSC é identificar problemas e atuar em programas sociais, desenvolver alianças setoriais, ter visão dos problemas sociais, econômicos e ecológicos, o que vai de encontro com os conceitos dos autores, pois RSC é a busca pelo equilíbrio entre o social e o econômico. É também a participação de uma empresa em estender e envolver seus trabalhos para além da fronteira capitalista. Para um dos entrevistados “é a condição ética de todo profissional que pretende relevância em seu trabalho”. Um deles enfatiza que RSC “é o respeito e o incentivo à educação e condições propícias de trabalho para a evolução de suas atividades, e conseqüentemente a melhoria do ambiente social e econômico das famílias e da sociedade”. Outro disse “não possui fundamentação teórica sobre o tema” e que a partir do que vê eventualmente, entende que uma empresa tem inúmeros compromissos junto a seus clientes, fornecedores e funcionários. Ele entende que hoje uma empresa tem compromisso também junto a sociedade a qual se insere seja o bairro, município, país ou planeta. Dentro de seu campo de atuação e possibilidades, que vão desde programas com recursos próprios, individualmente ou associado a Organizações Sociais, ou estimulando a participação de seus funcionários em programas sociais, a empresa atual deve primar por este papel, social, tornando-se inclusive uma empresa na qual as pessoas se orgulham de trabalhar e que venha a ter uma imagem positiva junto ao universo em que se insere. Para tanto, as ações são muitas e o leque é intenso, pode-se trabalhar tanto com o público interno e suas famílias, bem como trabalhar investindo financeiramente em projetos específicos junto a organizações sociais utilizando-se de benefícios fiscais. Por último um professor disse “desconheço totalmente o assunto” e

mais um disse: “RSC para mim é quando uma empresa, para além das estratégias convencionais, visa lucros outros ou mercados outros através do politicamente correto”.

Quanto ao papel do docente no ensino de Administração na RSC a maioria vê a importância em duas frentes: a primeira no sentido de estimular e refletir junto com seus alunos a necessidade e a importância de uma ação social participativa. A segunda é pensar esta ação no universo profissional, pensando as possibilidades e incoerências de que um discurso às vezes superficial pode acarretar más ações de RSC. O docente relata que “é buscar fomento para viabilizar e incentivar o movimento de RSC. Papel de motivador, para que seus orientandos direcionarem suas vidas ao social. Papel que tem que ser executado com ênfase em uma sociedade neoliberal e individualista como a brasileira”. Outro acha que “o papel é estimular a capacidade e as habilidades em empreendimentos sociais e que é fundamental o papel do professor simplesmente porque começa no ensino a condição de crescimento pessoal e social”. Outro docente diz que “o papel é ser crítico, mostrar a lógica de reprodução do capital e a dicotomia existente entre lucro econômico e lucro social em um ambiente de concorrência”.

Questionados se abordam o tema RSC em sala de aula, os professores responderam que sim, mas não diretamente, como RSC, mas como responsabilidade social apenas e que falta efetividade. Procuram abordar aspectos éticos na ação profissional e, como gestor, refletir a responsabilidade deles não só junto aos clientes e funcionários, mas junto à comunidade e o mundo em que estão inseridos. Pensam que desta forma estão discutindo alguns fundamentos deste tema, embora superficialmente. Um professor aborda não o tema RSC, mas governança corporativa.

Questionados se a instituição de ensino implanta as ações de RSC ou as ações, se restringem ao projeto pedagógico, a maioria respondeu que lida pouco e de uma maneira superficial e imediatista com o assunto. Ele está presente, mas não problematizado em todas as suas possibilidades e limitações. Outro respondeu “as Instituições que trabalho lidam pouco”. Outro disse “não existe uma matéria específica para este tema e que se inserida nas disciplinas de Administração seria uma grande oportunidade de esclarecimento para os futuros profissionais”. As instituições sugerem, mas um docente acredita que “as ações se restringem apenas ao projeto pedagógico com poucos exemplos que se consolidam”; outro ainda que “a instituição implanta ações de

RSC de modo efetivo, abrangendo vários setores da sociedade em nível de extensão”. Um último disse: “não tenho conhecimento das ações de RSC da Instituição”.

Para melhorar a percepção sobre a RSC, as sugestões foram: realizar fóruns de discussão, grupos de reflexão e de trabalho para aprofundamento das implicações que a temática exige; criar cultura de maior aplicação de tais projetos, pequenas ações iniciais, que se bem sucedidas, dêem força a projetos mais audaciosos; mostrar resultados alcançados por empresas que possuem ações sobre RSC; contribuir com "know-how" específico de seu ramo de atividades, trabalhando junto a projetos culturais e educacionais com novas linguagens e infinitas formas de atuação em inserção social; atuar em programas que visem auxiliar no desenvolvimento sustentável; realizar ações sociais voltadas primeiramente para os próprios funcionários e suas famílias. O Marketing Interno também foi citado como excelente ferramenta para se fazer uma empresa ser reconhecida no mercado pelas ações de responsabilidade social gerando desejo e orgulho de se trabalhar para ela. Um professor comentou que “praticar RSC é levar o corpo discente às favelas e albergues de abandonados”. Outro afirmou que “poderia fazer uso de recortes de jornais com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e Organização das Nações Unidas (ONU), estudo de caso, visitas e participação em projetos já existentes e leitura de textos críticos como “Pedagogia da exclusão” de Pablo Gentili e Thomas Tadeu”.

As principais ações de RSC que as empresas têm praticado identificadas pelos docentes do curso de administração foram doações para programas comunitários (destacaram que existe desconto em impostos), projetos de inserção social para menores carentes e responsabilidade social, minimização de resíduos, prevenção da poluição (destacaram que existe fiscalização por parte da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB), uso eficaz de energia e água, treinamento/educação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre trabalho e família e saúde, segurança e bem estar.

Diante da análise das entrevistas pode-se concluir que apesar do interesse em participar da pesquisa pouco se sabe sobre o conceito real de RSC e suas práticas nas empresas e nas instituições de ensino.

5.3 Resultados da Etapa 3: entrevista com a coordenadora

Na instituição pesquisada, existe o curso de graduação de Administração de empresas há mais de vinte anos. O questionário abaixo foi aplicado *in loco* e respondido no prazo de um dia. Ao ser questionada se o ensino da RSC está incluído nos planos de ensino da graduação, a coordenadora respondeu que sim e que desde o primeiro ano do curso a responsabilidade social é abordada sob diferentes enfoques: administrativo, sociológico, filosófico, jurídico e metodológico. Nas séries posteriores a RSC é abordada por área de especialização: administração geral, recursos humanos, marketing, finanças, produção e sistemas de informação.

Ao ser questionada se ela percebe interesse por parte do docente em aplicar os conceitos da RSC, respondeu que sim e afirmou que nas reuniões pedagógicas há relatos, inclusive de trabalhos de pesquisas na área e o curso dispõe de linhas de pesquisas específicas sobre o tema, nas quais vários docentes estão incluídos. Perguntamos também se as ações de RSC da IES são divulgadas de forma transparente? Respondeu que sim e que há inclusive mecanismos adequados de publicação dos trabalhos realizados sobre a temática, em vários anuais, com os resumos das principais ações realizadas em parceria com a comunidade e em prol desta e das organizações parceiras.

Quis-se saber quais as sugestões para melhorar a percepção do aluno sobre a RSC? Disse que ao abordar os efeitos da RSC nos indicadores de performance de todos os tipos de organizações (públicas, privadas e não governamentais, de todos os portes e setores de atuação), ou seja, transcender a visão puramente teórica da temática e mostrar mais resultados. Questionou-se então, e para terminar a entrevista, quais as três (três) principais ações de RSC que as empresas brasileiras têm praticado. Abaixo a demonstração do resultado.

As principais ações de RSC que as empresas têm praticado identificadas pela coordenadora do curso foram as doações para programas comunitários, o Projeto de inserção social para menores carentes e o suporte e melhoria da educação oferecida pelas escolas públicas.

Nesta etapa, pode-se concluir que existe percepção e preocupação em inserir os estudos de RSC no processo de montagem dos planos de ensino, mas esta proposta não se encontra incorporada ainda.

VI CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a apresentar uma pesquisa exploratória e descritiva que caracteriza a visão de alunos, professores e coordenação de um curso de administração particular frente à Responsabilidade Social Corporativa. A análise final não apresenta conclusões objetivas, mas levanta, ao longo das reflexões, suposições e hipóteses a serem exploradas em futuros estudos.

Em relação aos objetivos previstos, os resultados mostram que o aluno percebe de maneira diferente o papel da RSC. O corpo docente e a coordenação não expressam conhecimentos sobre a RSC. O estudo também evidencia que não existe uma promoção e integração dos conhecimentos sobre a RSC.

As afirmações da coordenação de que o ensino da RSC está incluído nos planos de ensino da graduação, e que desde o primeiro ano do curso a responsabilidade social é abordada sob diferentes enfoques, não é confirmada pelos docentes. Quando dizem que abordam o tema RSC em sala de aula, mas não diretamente demonstra que falta efetividade. A coordenação procura abordar aspectos éticos na ação profissional para o futuro gestor refletir a responsabilidade deles não só junto aos clientes e funcionários, mas junto à comunidade e no mundo em que está inserido. Em geral, os públicos entrevistados pensam que desta forma estão discutindo alguns fundamentos deste tema.

A análise das respostas evidenciou que alunos têm preocupação e não conhecimento sobre o tema, que professores ensinam a responsabilidade social como conhecimento geral e não específico para a corporação e que a coordenadora de curso mostra-se preocupada em que as propostas sejam implantadas.

Como compromisso, frente a essa pesquisa, procura-se deixar aqui hipóteses geradas a partir da análise dos resultados e dos capítulos conceituais. A partir

das respostas dos docentes, discentes e coordenadora do curso foi constatada dissonância entre eles em busca da materialização das características do ensino da RSC.

Observando-se as respostas dos professores, pode-se perceber que não conhecem, ou, se conhecem a respeito de RSC, é de forma generalista. Observando-se as respostas dos alunos pode-se perceber que são levados a pensar o assunto RSC de forma política e aceitar o que ecologicamente ou eticamente seria correto, mas que dizem não se aplica na prática nas empresas. E observando as respostas da coordenação de curso, pode-se perceber preocupação em que o processo de aprendizagem em RSC esteja instalado e sendo aplicado.

É possível afirmar que o que se propõe ensinar não está incluído nos planos de ensino. Cabe aqui, de maneira geral, expressar que este trabalho de dissertação pode ser reconhecido como elemento norteador para a reavaliação e movimentação por parte dos grupos que conseguem intervir na construção de um gestor mais voltado ao social.

Cabe a todos os agentes envolvidos as proposições e participação no processo da implementação valorativa da RSC no curso de Administração comprometendo-se com a formação do administrador do século XXI.

Dentre as limitações encontradas no estudo pode-se citar o fato de que foi aplicado somente em uma instituição e nem a todos os docentes envolvidos no processo de ensino, podendo, assim, não ser a visão de toda a instituição e muito menos do futuro gestor em geral. Novos estudos realizados em outras instituições poderão confirmar se a realidade dos resultados se dá em outros cursos de administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, RUTH V. et al. Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. **Business Working Paper** n. 04-0107, July 2004.

ARANTES, NÉLIO. **Sistemas de gestão empresarial**. Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998. 440p.

ASHLEY, PATRICIA ALMEIDA. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003. 205 p. . **Michigan**

AVI-YONAH, REUVEN S. The Cyclical Transformations of the Corporate Form: A Historical Perspective on Corporate Social Responsibility (February 2005). **Michigan Law and Economics Research Paper** No. 05-003.

BUENO, WILSON DA COSTA. **Comunicação Empresarial** – teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003. 369 p.

CAMPIGLIA, AMÉRICO OSWALDO; CAMPIGLIA, OSWALDO ROBERTO P. **Controles de gestão**. Controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993. 463 p.

CERVO, AMADO L; BERVIAN, PEDRO A. **Metodologia científica**. 5ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.242 p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo. Cortez, 1995. 166 p.

CROSBY, PHILLIP B. **Qualidade é investimento**. 6. ed. , Rio de Janeiro: José Olímpio Editora, 1994. 327 p.

DEMING, W. EDWARDS. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. 367 p.

DONABEDIAN, AVEDIS. **La calidad de la atención médica**. México: La prensa médica mexicana S.A. de C.V., 1991. 163 p.

DUARTE GLEUSO DAMASCENO; DIAS, JOSÉ MARIA. **Responsabilidade Social: A Empresa Hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986, 139 p.

FERREIRA, ADEMIR ANTONIO; REIS, ANA CARLA FONSECA; PEREIRA, MARIA ISABEL. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002. 256 p.

FISMAN, RAYMOND J; HEAL, GOEFFREY M; NAIR, VINAY B. Corporate social responsibility: doing well by doing good?. **Business Harvard**, sept 2005.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME; FISCHER, ROSA MARIA. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

GIACOMINI FILHO, GINO. **Consumidor versus Propaganda**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1991. 176 p.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GUEDES, RITA DE CÁSSIA. **Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica SP, São Paulo, 2000.

HAIR, J. et al., **Análise Multivariada de Dados**, 5. ed. Ed. Bookman, 1998. 730 p.

HAYES, BOB E. **Measuring Customer Satisfaction survey design, use, and statistical analysis methods**. 2.ed. Milwaukee (WI): ASQ, 1997. 278 p.

INSTITUTO AYRTON SENNA. Disponível em:
<<http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/>> Acesso em: 13 dez 2005.

INSTITUTO ECOFUTURO. Suzano Papel e Celulose. Disponível em:
<http://www.suzano.com.br/suzano/responsabilidade_social/> Acesso em: 13 dez 2005.

INSTITUTO ETHOS. Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em:
<<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 02 fev. 2002.

INSTITUTO VOTORANTIM. Grupo Votorantim. Disponível em:
<<http://www.votorantim.com/site/instituto.asp>> Acesso em: 13 dez 2005.

JÚLIO, CARLOS ALBERTO. O modelo sementeira. **HSM Management**, n 54, vol.1, jan/fev 2006.

SASHIKIN, MARSHALL; KISER, KENNETH J. **Gestão da qualidade total na prática**. O que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARTINELLI, ANTÔNIO CARLOS. Empresa- Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, EVELYN BERG (Org.) 3º Setor: **Desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. Cap. 9, p. 81-88.

MELO NETO, FRANCISCO DE PAULA; FRÓES, CÉSAR. **Responsabilidade social & cidadania empresarial** – a administração do Terceiro Setor. Qualitymark, 1999. 208 p.

MELO NETO, FRANCISCO PAULO; FROES, CÉSAR **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro** – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 208 p.

MEZOMO, JOÃO CATARIN. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra. 1994. 207 p.

MOTTA, PAULO ROBERTO. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 256 p.

NATURA. Programa Crer e Ver. Disponível em :
<<http://www2.natura.net/Web/Br/Inst/About/src/index.asp?about=responsabilidade>>
Acesso em: 13 dez 2005.

NORONHA, MÁRIO DE. **Humanismo na gestão**. Eficiência e produtividade. Lisboa: Clássica Editora, 1993

OFFE, CLAUS. **Capitalismo Desorganizado**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004. 322 p.

OLIVEIRA, JOSÉ ARIMATÉS. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n.º 4, p. 203-210, out./dez., 1984

OLIVEIRA, DJALMA PINHO REBOUÇAS. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2003. 336 p.

POPCORN, FAITH; CLICK, MARIGOLD. **16 tendências que irão transformar suas vidas, seu trabalho e seus negócios no futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 416 p.

SAVIANI, DERMEVAL. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. Campinas: Autores Associados, 1996. 247 p.

SCHOMMER, PAULA CHIES. **Empresas e Sociedade**: cooperação organizacional num espaço público comum. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 2000, Curitiba, Anais... Curitiba: Grupo de Estudos Organizacionais (GEO) da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração (ANPAD), 2000.

SCHOMMER, PAULA CHIES; ROCHA, ANA GEORGINA PEIXOTO; FISCHER, TÂNIA. **Cidadania Empresarial no Brasil**: Três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999, Foz do Iguaçu/PR. Anais... Foz do Iguaçu: Associação nacional dos programas de pós-graduação em Administração (ANPAD), 1999.

SINISCALCO, MARIA TERESA. **Perfil estatístico da profissão docente**. São Paulo: Moderna, 2003. 88 p.

SPEKMAN, ROBERT, WERHANE, PATRICIA H. BOYD, D. ERIC. Corporate Social Responsibility and Global Supply Chain Management: A Normative Perspective. Darden **Business School Working Paper** N. 04-05, January 2005.

TACHIZAWA, TAKESHY; ANDRADE, RUI OTÁVIO BERNARDES. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TAKALA, TUOMO. Individual, collective and social responsibility of the firm. Business Ethics: **A European Review**, v.9, n.2, apr 2000.

TEODÓSIO, ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL,

M. et al. (orgs.) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar** – curso de Capacitação de Conselheiros Tutelares e Municipais. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2001. p. 85-124.

VALERIEN, JEAN. **Gestão da escola fundamental**. Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2002. 176 p.

VASSALO, CLÁUDIA (coord). Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa. **Exame**, edição especial. 2003. 41 p.

YOUNG, RICARDO. A nova educação e o papel das empresas. In: Werthein, Jorge. **Investimentos em educação, ciência e tecnologia: o que pensam os empresários**. Brasília: UNESCO Brasil, 2004a. p. 195

YOUNG, RICARDO. Foco na América Latina: Responsabilidade Social Empresarial. **Harvard Business Review**, dez 2004b.

Apêndice A

QUESTIONÁRIO COM DISCENTES (ETAPA 1)

Esta pesquisa lida com a sua opinião a respeito da ação de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

1. O que significa para você a RSC?

2. Por favor, mostre até que ponto você concorda com as afirmações seguintes. Faça isto escolhendo um dos cinco números próximos a cada afirmação. Se você fortemente concorda com a afirmação, circule o 5. Se você fortemente discorda com a afirmação, circule o 1. Se o seu sentimento não é forte, circule um dos números intermediários. Não há respostas certas ou erradas. Tudo o que estamos interessados é na sua percepção sobre a Responsabilidade Social. Os 20 enunciados são construídos na forma de escala Likert e apresentam cinco respostas para escolha:

1 = Discordo fortemente, 2 = Discordo, 3 = Incerto, 4 = Concordo e 5 = Concordo fortemente.

Resposta	Descrição da pergunta
1 2 3 4 5	1. A preocupação do gestor deve estar sempre associada com a lucratividade da empresa que está administrando.
1 2 3 4 5	2. O consumidor baseia suas decisões de compras sempre no critério preço/qualidade
1 2 3 4 5	3. É papel do poder público e não das empresas cuidar dos problemas sociais/ambientais das cidades, estados e países
1 2 3 4 5	4. Assim como as empresas a sua faculdade sempre adota práticas de ações sociais e ambientais
1 2 3 4 5	5. O gestor deve estimular os seus funcionários a ações do tipo ajuda à comunidade
1 2 3 4 5	6. A prática da empresa sobre o social e meio ambiente valoriza a imagem do produto da mesma
1 2 3 4 5	7. As empresas e não o poder público devem intervir caso ocorram problemas ambientais
1 2 3 4 5	8. A sua faculdade estimula os alunos a praticar ações sociais e ambientais
1 2 3 4 5	9. O impacto ambiental causado pela empresa não é de responsabilidade do gestor
1 2 3 4 5	10. Ao decidir a compra de determinado produto o consumidor não se preocupa se no processo de produção há um dano ao meio ambiente
1 2 3 4 5	11. As ações do Estado são insuficientes na gestão social e ambiental, sendo necessário a participação de iniciativa privada
1 2 3 4 5	12. O conteúdo das disciplinas é o suficiente para o desempenho profissional
1 2 3 4 5	13. O papel do gestor não é o de responsabilidade social
1 2 3 4 5	14. Ao decidir a compra de determinado produto o consumidor leva em

	conta se parte dos lucros serão destinados à causas sociais
1 2 3 4 5	15. As ações da empresa são insuficientes para preparar a mão de obra e cuidar das questões ambientais
1 2 3 4 5	16. A sua faculdade desenvolve consciência nos alunos sobre práticas sociais e ambientais
1 2 3 4 5	17. As decisões devem levar em conta o impacto social e ambiental e não só a lucratividade
1 2 3 4 5	18. Empresas com ações sociais são sempre preferidas pelo consumidor
1 2 3 4 5	19. Os governantes nem sempre devem ter preocupações sociais e ambientais, delegando às empresas a preparação da mão de obra e matéria prima em condições ideais
1 2 3 4 5	20. O principal objetivo da faculdade é ensinar técnicas de obtenção de lucratividade das empresas

3. Já desempenhou ou desempenha alguma ação social?

() nunca () uma vez () duas vezes () duas ou mais

4. Se sim, descreva qual foi a melhor ou única:

5. Sexo: () masculino () feminino

OBRIGADO!

Apêndice B**PESQUISA DE CAMPO
ENTREVISTA COM DOCENTES (ETAPA 2)**

1. *O que você entende por Responsabilidade Social Corporativa (RSC)?*

2. *Qual o papel do docente no ensino da RSC?*

3. *Você aborda o tema RSC em sala de aula?*

4. *As instituições de ensino superior implantam as ações de RSC ou ações se restringem ao projeto pedagógico?*

5. *Quais suas sugestões para melhorar a percepção do aluno sobre a RSC?*

6. *Quais as 3 (três) principais ações de RSC que as empresas brasileiras tem praticado?*

- Renovação de centro social para pessoas desabrigadas
- Prestação de serviço administrativo voluntário
- Palestra de mobilização para o voluntariado
- Doações para programas comunitários
- Projeto de inserção social para menores carentes
- Suporte e melhoria da educação oferecida pelas escolas públicas
- Certificação SA 8000 (norma em responsabilidade social)
- Minimização de resíduos
- Prevenção da poluição
- Uso eficaz de energia e água
- Projeto ecológico
- Práticas gerais e diversidade
- Assédio sexual
- Treinamento/educação e desenvolvimento profissional
- Delegação de poderes
- Recompensa
- Redução de quadros e demissões
- Equilíbrio entre trabalho e família
- Saúde, segurança e bem estar
- Suporte global a comunidade e envolvimento com a mesma
- Apoio ao comércio local
- Empréstimo das instalações para atividades sociais e esportivas

Grau de instrução:

- especialização Em que área: _____
- pós-graduação Em que área: _____

Dados do entrevistado

*Nome: _____
 Endereço: _____
 *Bairro: _____
 *Município: _____
 Estado: _____ *Telefone: _____
 e-mail: _____

Apêndice C**PESQUISA DE CAMPO
ENTREVISTA COM COORDENADOR (ETAPA 3)**

1. O ensino da responsabilidade social corporativa (RSC) está incluído nos planos de ensino da graduação?

2. Percebe interesse por parte do docente em aplicar os conceitos da RSC?

3. As ações de RSC da IES são divulgadas de forma transparente?

4. Quais suas sugestões para melhorar a percepção do aluno sobre a RSC?

5. Quais as 3 (três) principais ações de RSC que as empresas brasileiras tem praticado?

Renovação de centro social para pessoas desabrigadas

- Prestação de serviço administrativo voluntário
- Palestra de mobilização para o voluntariado
- Doações para programas comunitários
- Projeto de inserção social para menores carentes
- Suporte e melhoria da educação oferecida pelas escolas públicas
- Certificação SA 8000 (norma em responsabilidade social)
- Minimização de resíduos
- Prevenção da poluição
- Uso eficaz de energia e água
- Projeto ecológico
- Práticas gerais e diversidade
- Assédio sexual
- Treinamento/educação e desenvolvimento profissional
- Delegação de poderes
- Recompensa
- Redução de quadros e demissões
- Equilíbrio entre trabalho e família
- Saúde, segurança e bem estar
- Suporte global a comunidade e envolvimento com a mesma
- Apoio ao comércio local
- Empréstimo das instalações para atividades sociais e esportivas

Grau de instrução:

- especialização Em que área: _____
- pós-graduação Em que área: _____

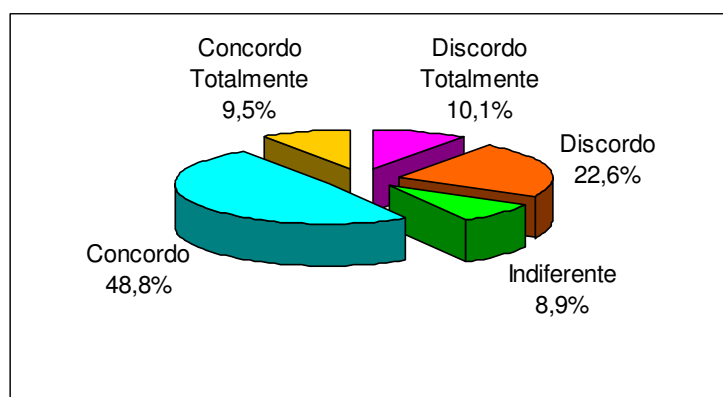
Dados do entrevistado

*Nome: _____
Endereço: _____
*Bairro: _____
*Município: _____
Estado: _____ *Telefone: _____
e-mail: _____

Apêndice D – Quadros e gráficos de frequências da Etapa 1

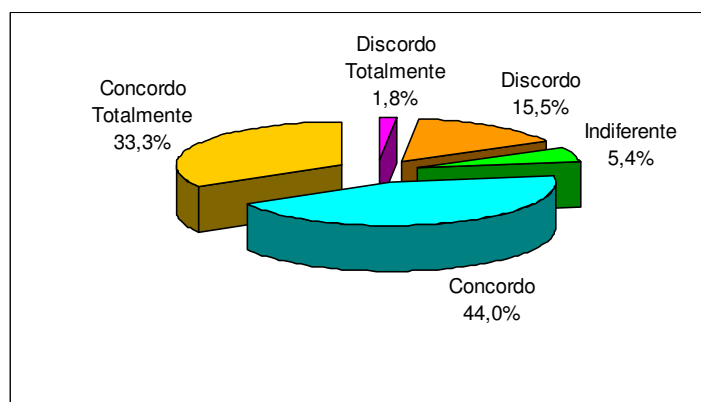
1. A preocupação do gestor deve estar sempre associada com a lucratividade da empresa que está administrando

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	17	10,1	10,1	10,1
	Discordo	38	22,6	22,6	32,7
	Indiferente	15	8,9	8,9	41,7
	Concordo	82	48,8	48,8	90,5
	Concordo Totalmente	16	9,5	9,5	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



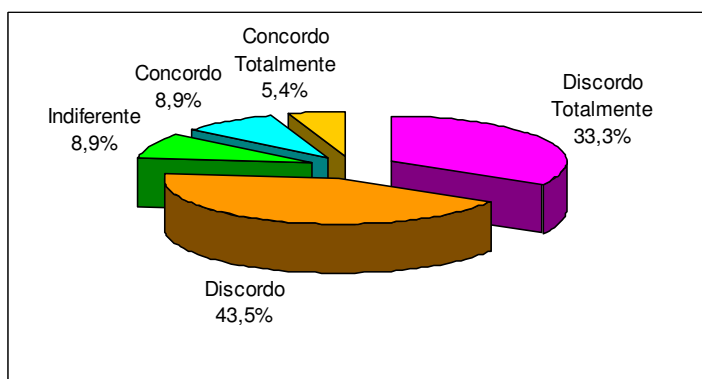
2. O consumidor baseia suas decisões de compras sempre no critério preço/qualidade

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	3	1,8	1,8	1,8
	Discordo	26	15,5	15,5	17,3
	Indiferente	9	5,4	5,4	22,6
	Concordo	74	44,0	44,0	66,7
	Concordo Totalmente	56	33,3	33,3	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



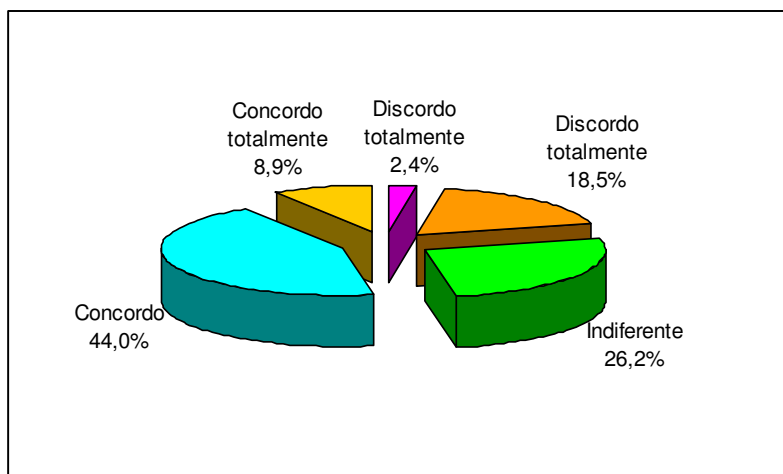
3. É papel do poder público e não das empresas cuidar dos problemas sociais/ambientais dos municípios, Estados e países

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	56	33,3	33,3	33,3
	Discordo	73	43,5	43,5	76,8
	Indiferente	15	8,9	8,9	85,7
	Concordo	15	8,9	8,9	94,6
	Concordo Totalmente	9	5,4	5,4	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



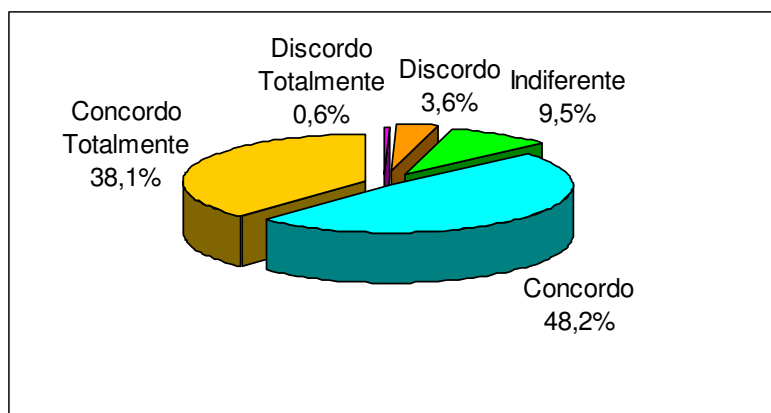
4. Assim como as empresas, a sua faculdade sempre adota práticas de ações sociais e ambientais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	4	2,4	2,4	2,4
	Discordo	31	18,5	18,5	20,8
	Indiferente	44	26,2	26,2	47,0
	Concordo	74	44,0	44,0	91,1
	Concordo Totalmente	15	8,9	8,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



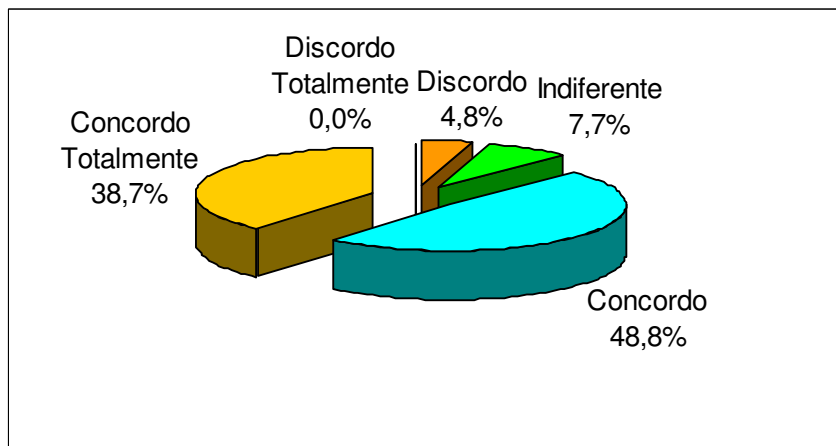
5.O gestor deve estimular os seus funcionários a ações do tipo ajuda a comunidade

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	1	,6	,6	,6
	Discordo	6	3,6	3,6	4,2
	Indiferente	16	9,5	9,5	13,7
	Concordo	81	48,2	48,2	61,9
	Concordo Totalmente	64	38,1	38,1	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



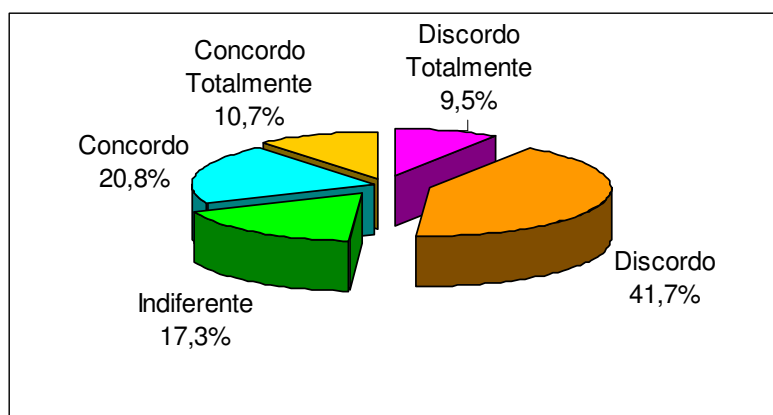
6. A prática da empresa sobre o social e o meio ambiente valoriza a imagem do seu produto

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo	8	4,8	4,8	4,8
	Indiferente	13	7,7	7,7	12,5
	Concordo	82	48,8	48,8	61,3
	Concordo Totalmente	65	38,7	38,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



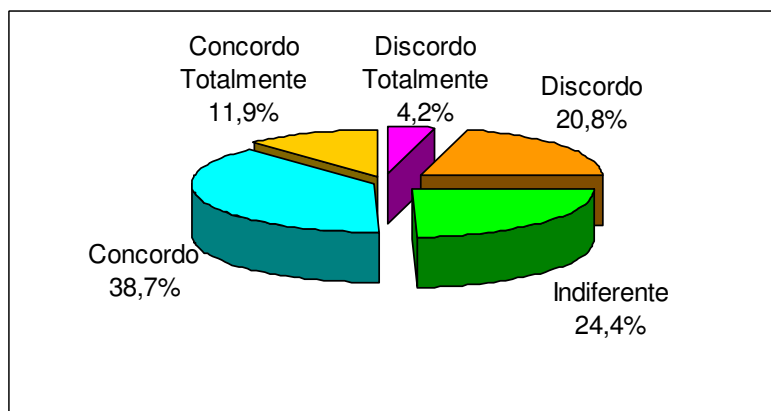
7. As empresas e não o poder público devem intervir caso ocorram problemas ambientais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	16	9,5	9,5	9,5
	Discordo	70	41,7	41,7	51,2
	Indiferente	29	17,3	17,3	68,5
	Concordo	35	20,8	20,8	89,3
	Concordo Totalmente	18	10,7	10,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



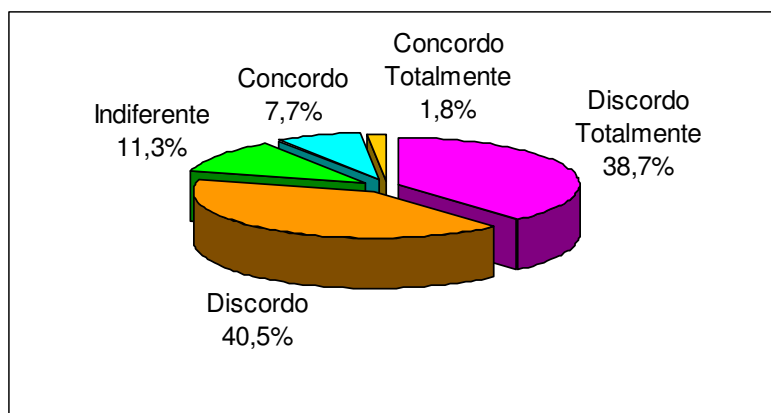
8. A sua faculdade estimula os alunos a praticar ações sociais e ambientais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	7	4,2	4,2	4,2
	Discordo	35	20,8	20,8	25,0
	Indiferente	41	24,4	24,4	49,4
	Concordo	65	38,7	38,7	88,1
	Concordo Totalmente	20	11,9	11,9	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



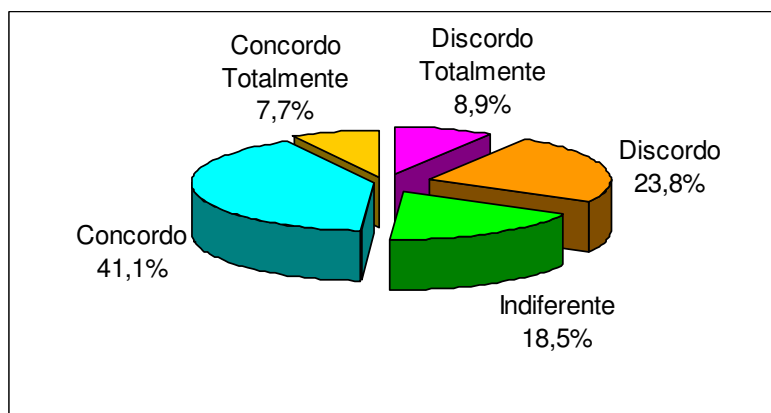
9. O impacto ambiental causado pela empresa não é de responsabilidade do gestor

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	65	38,7	38,7	38,7
	Discordo	68	40,5	40,5	79,2
	Indiferente	19	11,3	11,3	90,5
	Concordo	13	7,7	7,7	98,2
	Concordo Totalmente	3	1,8	1,8	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



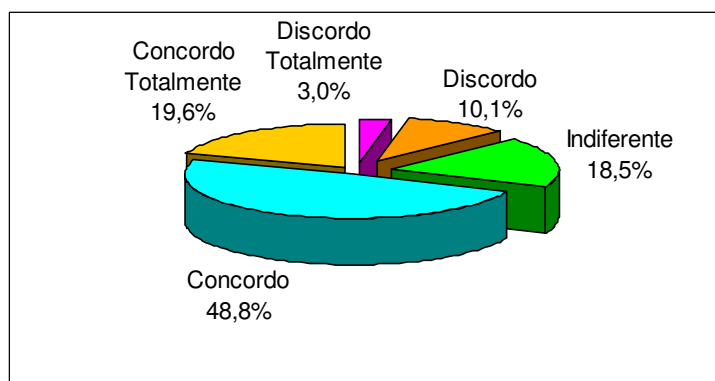
10. Ao decidir a compra de determinado produto, o consumidor não se preocupa se o processo de produção agride o meio ambiente

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	15	8,9	8,9	8,9
	Discordo	40	23,8	23,8	32,7
	Indiferente	31	18,5	18,5	51,2
	Concordo	69	41,1	41,1	92,3
	Concordo Totalmente	13	7,7	7,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



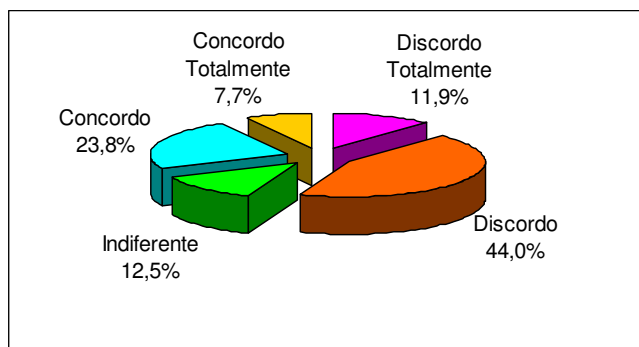
11. As ações do Estado são insuficientes na gestão social e ambiental, sendo necessário a participação da iniciativa privada

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	5	3,0	3,0	3,0
	Discordo	17	10,1	10,1	13,1
	Indiferente	31	18,5	18,5	31,5
	Concordo	82	48,8	48,8	80,4
	Concordo Totalmente	33	19,6	19,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



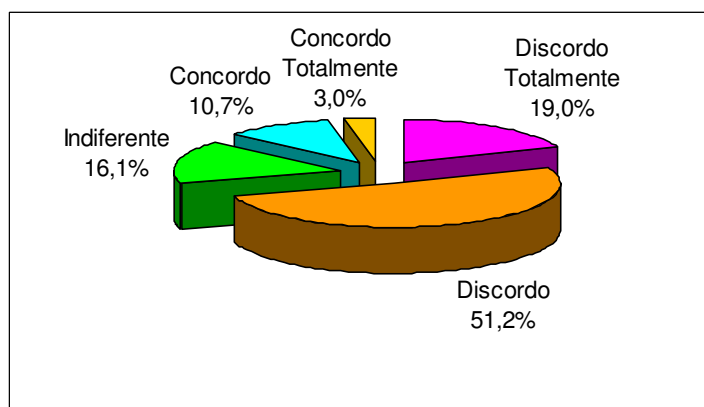
12. O conteúdo das disciplinas é o suficiente para o desempenho profissional

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	20	11,9	11,9	11,9
	Discordo	74	44,0	44,0	56,0
	Indiferente	21	12,5	12,5	68,5
	Concordo	40	23,8	23,8	92,3
	Concordo Totalmente	13	7,7	7,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



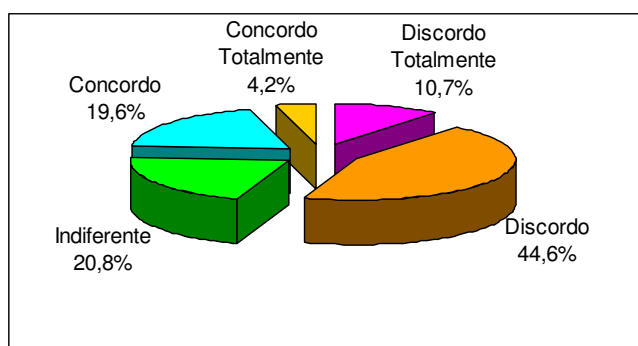
13. O papel do gestor não é o de responsabilidade social

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	32	19,0	19,0	19,0
	Discordo	86	51,2	51,2	70,2
	Indiferente	27	16,1	16,1	86,3
	Concordo	18	10,7	10,7	97,0
	Concordo Totalmente	5	3,0	3,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



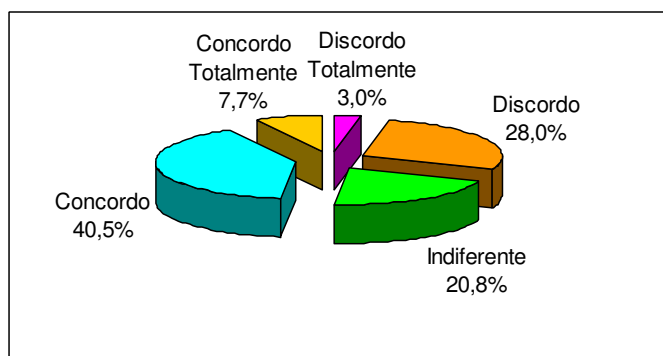
14. Ao decidir a compra de determinado produto o consumidor leva em conta se parte dos lucros serão destinados a causas sociais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	18	10,7	10,7	10,7
	Discordo	75	44,6	44,6	55,4
	Indiferente	35	20,8	20,8	76,2
	Concordo	33	19,6	19,6	95,8
	Concordo Totalmente	7	4,2	4,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



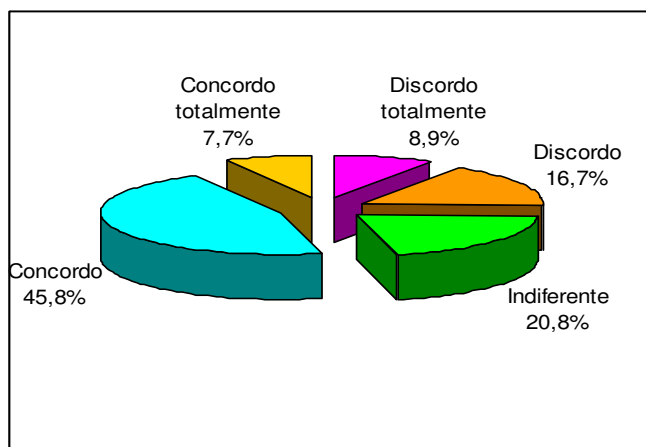
15. As ações da Empresa são insuficientes para preparar a mão-de-obra e cuidar das questões ambientais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	5	3,0	3,0	3,0
	Discordo	47	28,0	28,0	31,0
	Indiferente	35	20,8	20,8	51,8
	Concordo	68	40,5	40,5	92,3
	Concordo Totalmente	13	7,7	7,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



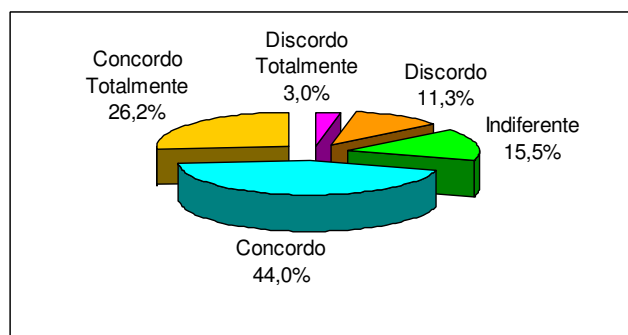
16. A sua faculdade desenvolve consciência nos alunos sobre práticas sociais e ambientais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	15	8,9	8,9	8,9
	Discordo	28	16,7	16,7	25,6
	Indiferente	35	20,8	20,8	46,4
	Concordo	77	45,8	45,8	92,3
	Concordo Totalmente	13	7,7	7,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



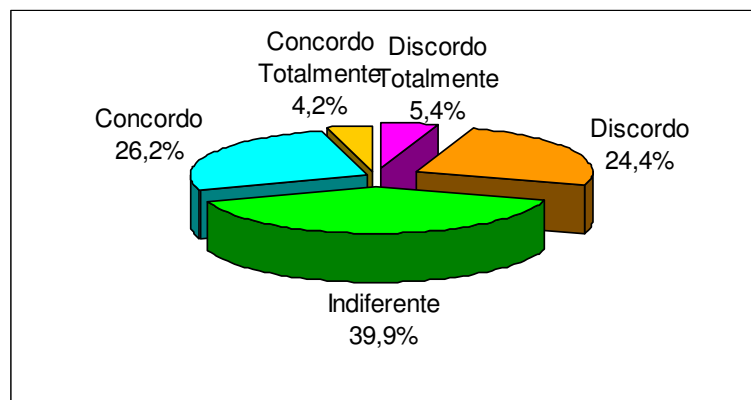
17. As decisões devem levar em conta o impacto social e ambiental e não só a lucratividade

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	5	3,0	3,0	3,0
	Discordo	19	11,3	11,3	14,3
	Indiferente	26	15,5	15,5	29,8
	Concordo	74	44,0	44,0	73,8
	Concordo Totalmente	44	26,2	26,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



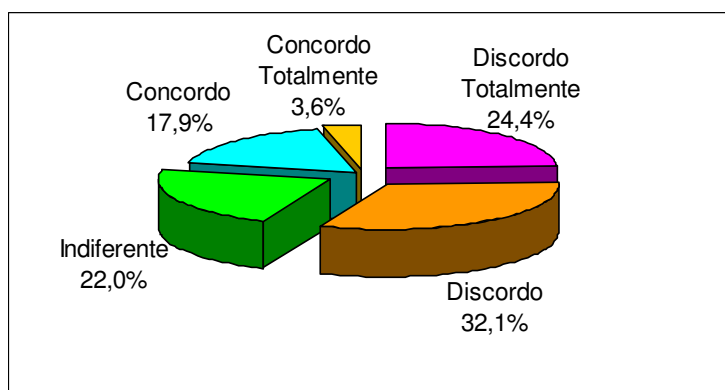
18. Empresas com ações sociais são sempre preferidas pelo consumidor

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	9	5,4	5,4	5,4
	Discordo	41	24,4	24,4	29,8
	Indiferente	67	39,9	39,9	69,6
	Concordo	44	26,2	26,2	95,8
	Concordo Totalmente	7	4,2	4,2	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



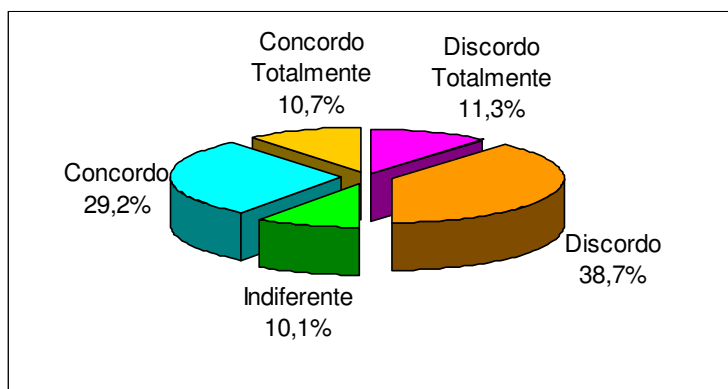
19. Os governantes nem sempre devem ter preocupações sociais e ambientais, delegando às empresas a preparação da mão-de-obra e matéria prima em condições ideais

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	41	24,4	24,4	24,4
	Discordo	54	32,1	32,1	56,5
	Indiferente	37	22,0	22,0	78,6
	Concordo	30	17,9	17,9	96,4
	Concordo Totalmente	6	3,6	3,6	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



20. O principal objetivo da faculdade é ensinar técnicas de obtenção de lucratividade das empresas

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Discordo Totalmente	19	11,3	11,3	11,3
	Discordo	65	38,7	38,7	50,0
	Indiferente	17	10,1	10,1	60,1
	Concordo	49	29,2	29,2	89,3
	Concordo Totalmente	18	10,7	10,7	100,0
	Total	168	100,0	100,0	



Apêndice E – Tabulação de dados Etapa 1

n.	Pesquisa Responsabilidade Social																			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
1	4	4	1	5	3	4	3	3	4	5	2	2	3	4	4	2	3	3	4	5
2	2	1	1	4	4	4	2	4	4	1	4	1	1	2	4	4	2	4	3	2
3	5	4	2	4	4	3	2	4	2	5	4	4	2	1	2	4	2	2	4	5
4	4	4	2	4	5	4	3	4	1	3	4	3	2	2	1	4	4	3	1	2
5	4	4	1	3	5	5	1	3	1	2	5	3	1	2	3	3	4	4	1	3
6	4	5	3	4	5	3	2	4	3	4	3	2	3	1	2	2	4	2	3	4
7	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2
8	5	5	1	5	5	5	1	3	1	1	2	2	1	3	4	4	5	3	3	3
9	4	5	1	4	5	5	4	4	1	2	2	1	1	5	5	4	5	1	5	4
10	4	4	2	4	5	5	1	4	2	1	3	2	2	1	4	4	5	1	1	2
11	1	5	2	5	5	5	5	5	1	4	5	5	1	2	1	4	2	2	4	2
12	1	5	2	5	5	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4
13	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	2	2
14	4	4	1	4	4	4	1	4	1	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4
15	4	4	1	3	4	2	3	2	3	4	3	2	3	4	2	3	5	2	3	5
16	4	5	2	4	3	4	2	4	4	2	3	3	2	3	2	4	4	4	3	2
17	4	5	2	4	4	3	2	4	2	4	3	2	2	2	3	3	4	2	2	2
18	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2
19	2	5	2	4	5	5	2	5	2	4	4	5	2	2	4	4	4	5	4	2
20	4	4	2	2	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	2
21	3	4	1	3	4	5	5	3	1	4	2	1	1	4	2	3	4	5	1	5
22	2	5	4	3	4	4	2	3	2	2	4	1	3	4	3	3	2	4	1	3
23	2	2	2	4	4	4	2	4	1	2	4	2	2	4	3	4	4	4	2	2
24	4	1	2	5	5	3	5	5	2	3	5	4	4	3	2	1	2	3	4	5
25	4	4	1	3	3	2	4	3	2	4	2	4	2	2	4	5	2	4	2	4
26	1	2	3	4	5	4	1	2	4	2	1	3	1	2	2	1	1	3	2	5
27	2	4	2	2	4	4	2	2	1	2	4	2	2	2	4	2	4	3	4	2
28	4	5	4	3	4	5	4	2	1	3	5	2	3	2	2	2	3	3	2	4
29	4	4	2	4	4	4	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	4	3	3	4
30	3	5	1	5	5	5	5	5	1	4	4	4	1	2	4	4	4	3	1	1
31	4	4	2	4	5	5	4	4	2	4	4	2	2	3	4	4	4	3	2	4
32	4	5	2	2	5	4	4	3	4	4	3	5	2	2	4	2	4	2	4	4
33	4	5	3	4	2	4	2	3	5	1	2	4	4	4	3	1	3	2	3	4
34	4	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	4	4
35	4	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4
36	5	4	2	3	1	3	1	3	5	3	1	2	5	4	1	3	5	3	2	2
37	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4	3	2	4
38	2	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2
39	4	4	2	5	5	4	2	3	2	4	2	4	2	4	3	4	5	3	2	2
40	2	4	2	4	4	3	2	5	1	4	2	4	2	1	4	2	4	2	3	2
41	2	4	1	4	4	4	1	4	3	4	3	2	2	2	4	4	2	2	2	2
42	2	4	1	4	4	4	1	4	3	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2
43	2	5	3	4	5	4	3	2	2	5	2	5	4	1	3	4	5	1	3	5
44	4	5	5	4	4	5	2	4	2	4	3	1	3	3	4	4	4	4	1	4
45	4	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	3	3	4	2	2	2
46	2	4	4	2	4	4	2	3	2	3	2	1	1	3	3	1	3	4	3	2
47	5	4	1	4	5	5	2	3	3	4	5	2	1	3	4	4	4	3	3	2
48	4	2	3	2	3	4	1	4	2	2	1	4	4	2	2	2	2	2	2	2
49	2	4	2	4	4	4	2	4	1	2	4	2	2	2	2	4	4	3	1	2
50	4	5	2	2	5	4	3	3	2	4	5	1	2	4	5	2	5	2	1	1

51	4	5	1	5	4	5	4	5	1	1	4	1	1	1	5	4	5	3	2	1
52	2	4	2	3	5	4	3	2	1	4	3	3	1	4	5	1	4	3	5	4
53	3	4	1	3	4	4	3	3	1	2	5	2	1	2	3	1	3	3	1	5
54	4	4	5	5	5	5	2	4	2	2	1	2	3	4	4	4	4	4	1	4
55	4	5	3	4	4	4	2	5	1	4	5	2	2	4	4	5	5	3	1	1
56	4	4	2	4	5	5	4	2	1	5	3	2	2	2	4	2	5	2	2	4
57	2	3	2	4	5	5	2	5	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2
58	1	4	2	2	4	4	3	3	1	4	4	2	3	3	3	3	5	3	3	2
59	1	2	4	1	3	4	2	3	3	3	3	4	5	3	5	4	3	1	3	1
60	4	2	5	2	5	5	5	4	1	5	2	1	3	1	3	4	5	3	4	5
61	4	3	2	4	2	4	3	2	4	2	4	2	3	2	3	4	2	2	3	4
62	4	5	2	3	4	4	2	3	2	2	4	5	2	4	4	2	3	4	4	4
63	5	5	1	3	3	5	5	2	2	4	2	3	5	5	3	3	4	5	4	3
64	1	5	1	3	4	4	2	4	2	3	4	2	1	3	2	4	2	3	3	2
65	2	5	5	4	4	4	5	2	3	4	3	4	5	5	4	1	1	1	1	5
66	4	4	2	3	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	4	3	3	4
67	5	4	3	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3	2	4	3	3	2	1	2
68	4	5	1	3	5	4	3	2	3	4	3	4	2	5	4	1	5	3	4	5
69	5	2	2	4	5	5	2	5	1	3	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4
70	2	2	2	1	4	4	4	4	1	1	5	2	2	4	2	4	5	4	1	1
71	2	5	1	4	4	5	3	2	1	4	4	3	2	2	1	5	3	3	2	3
72	1	5	3	1	3	3	1	1	1	5	3	2	3	1	5	1	1	2	4	5
73	4	2	1	3	5	4	2	4	1	2	4	2	1	4	4	4	5	4	2	1
74	2	2	1	4	5	4	4	4	1	4	5	2	2	4	4	4	5	2	1	2
75	4	3	3	5	4	4	2	5	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	5
76	4	4	2	4	5	5	2	4	2	1	4	2	2	5	2	3	4	4	2	2
77	4	4	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2
78	5	2	4	2	4	4	2	3	1	2	4	2	4	2	2	3	2	2	1	2
79	4	2	1	3	5	5	5	4	1	2	5	3	2	2	2	5	5	4	1	2
80	2	5	2	4	5	5	2	4	1	3	5	4	1	5	2	5	4	5	5	1
81	1	4	1	3	5	5	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	5	4	2	1
82	2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	3	2	2	2	4	3	4	2
83	3	5	5	4	3	3	3	2	1	3	2	5	4	3	4	4	3	3	4	3
84	3	4	1	5	5	5	4	5	1	2	4	2	2	2	2	5	4	3	1	2
85	3	4	1	3	5	5	3	3	2	3	4	2	4	3	2	2	5	3	2	2
86	4	5	2	4	5	4	4	5	1	4	4	4	1	2	2	5	1	5	1	2
87	1	4	2	3	5	4	2	3	2	4	4	4	1	1	4	4	5	4	1	2
88	4	4	2	2	5	2	2	2	2	4	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4
89	4	2	2	3	4	5	4	4	2	3	4	4	1	2	3	4	5	3	2	2
90	2	5	1	4	4	5	3	2	1	4	4	3	2	2	1	5	3	3	2	3
91	2	5	1	2	5	5	1	3	1	1	4	5	1	3	4	4	5	4	1	1
92	4	5	1	4	5	5	2	4	2	1	4	2	2	2	4	4	4	3	3	2
93	4	5	1	4	5	5	2	4	2	1	4	2	2	2	4	4	4	3	3	2
94	4	5	2	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	3	4
95	4	5	2	3	4	4	2	4	1	3	2	4	2	2	2	4	4	4	3	4
96	4	5	1	3	4	4	2	4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	2	3	2
97	4	5	1	4	5	5	2	4	2	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4
98	4	2	1	2	4	5	5	4	1	1	5	3	2	4	2	4	5	4	1	2
99	3	4	4	2	4	5	3	2	1	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
100	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3
101	4	2	4	2	5	5	4	2	2	4	4	4	1	2	5	4	4	4	2	4
102	4	2	1	2	4	5	5	1	2	5	1	2	1	1	2	1	5	1	5	1

103	2	4	1	3	4	4	2	4	1	2	2	3	2	4	4	5	5	3	2	3
104	2	2	2	4	4	5	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	1	2
105	5	4	1	4	5	5	5	2	1	1	5	4	2	2	4	4	4	4	2	2
106	1	2	2	4	5	5	2	3	1	4	5	2	1	2	4	4	5	2	4	1
107	2	2	3	3	4	5	4	4	2	4	4	3	2	2	2	4	4	3	3	2
108	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	2
109	4	5	1	3	4	4	1	4	2	3	3	1	2	3	3	4	4	2	2	1
110	1	4	2	3	4	3	4	5	2	2	3	4	3	2	2	4	4	2	2	2
111	2	4	2	2	4	4	1	2	1	4	4	2	1	1	4	2	5	2	4	4
112	2	5	1	4	4	5	4	4	1	4	5	1	1	2	5	4	5	4	4	5
113	3	5	2	4	4	4	5	5	2	4	3	5	2	2	5	5	3	2	2	4
114	5	4	2	5	5	5	2	5	1	4	2	3	2	5	2	3	4	2	3	4
115	4	5	2	4	5	5	2	5	2	2	5	2	2	4	4	4	4	4	2	2
116	3	4	1	4	4	5	4	2	1	4	4	2	2	2	3	4	4	3	1	3
117	1	5	2	4	5	5	5	4	1	5	4	4	2	4	4	3	3	4	1	3
118	4	4	1	4	5	5	3	4	3	3	3	1	2	3	4	5	4	4	3	2
119	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4
120	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	2	3	5	3	2	4
121	3	4	1	3	3	4	2	3	3	4	4	2	2	2	4	3	4	3	1	3
122	4	5	2	2	5	5	1	1	1	4	5	5	3	1	5	4		2	4	2
123	5	5	1	5	5	5	4	2	2	2	5	5	5	2	5	2	5	2	1	5
124	2	5	1	4		4	4	3	2	3	5	2	2	2	4	3	5	4	2	4
125	1	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	3	2	2
126	2	4	1	4	5	4	2	3	2	4	3	1	2	3	2	4	5	4	3	2
127	4	4	2	2	5	4	2	1	1	2	5	4	2	2	4	1	4	3	4	4
128	4	2	1	3	4	4	2	4	1	3	4	2	4	2	3	3	5	3	4	3
129	4	4	2	3	4	4	2	3	2	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	2
130	2	4	2	4	4	5	2	4	1	2	4	4	2	4	2	4	5	5	2	2
131	4	2	1	3	4	4	2	1	1	2	4	1	1	3	4	3	4	3	1	4
132	2	4	5	2	4	5	3	3	2	5	4	1	4	2	3	4	5	1	2	1
133	4	4		2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
134	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4		2	2	1	2	3	2	2	3	5
135	1	5	1	4	5	5	2	4	1	1	4	3	2	2	4	4	5	2	4	5
136	4	5	1	3	5	5	5	4	2	4	4	4	2	2	4	2	3	5	5	4
137	4	3	4	2	2	4	3	1	1	4	4	5	2	1	3	2	1	4	3	2
138	5	4	5	3	2	4	4	4	2	4	5	2	4	2	4	4	4	2	2	4
139	4	3	4	2	4	4	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	3	4	2	3
140	3	5	2	4	5	2	5	3	1	4	5	1	1	2	4	3	4	1	3	4
141	1	2	1	4	5	5	2	2	1	4	4	1	2	2	5	1	2	2	1	5
142	4	2	2	2	5	3	4	2	4	4	5	4		1	2	4	4	3	1	4
143	4	4	2	2	4	5	3	2	1	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4
144	2	5	1	5	4	2	1	5	1	5	5	2	1	1	3	4	4	2	1	1
145	4	2	1	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	3	3	3	2	4
146	1	4	4	4	4	4	3	1	2	3	4	3	1	3	4	1	3	4	1	4
147	1	2	1	4	5	4	2	4	5	2	5	2	1	3	3	4	3	3	3	2
148	5	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	1	2	3	1	3
149	2	5	1	2	4	5	3	2	1	4	4	2	1	1	2	2	4	3	2	4
150	4	5	2	4	4	4	4	3	1	3	5	4	2	3	2	2	4	2	4	4
151	2	2	2	4	4	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	4		3	2	2
152	2	1	1	3	5	5	2	3	2	2	5	2	2	4	4	3	4	2	1	2
153	4	4	2	2	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	4	2	3	2	2	2
154	4	4	2	3	4	4	3	3	1	5	4	2	2	2	3	2	4	2	3	4
155	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4

156	2	4	1	4	4	4	5	4	3	3	5	4	2	3	3	3	5	3	4	2
157	5	4	2	3	4	5	2	4	1	2	5	4	4	2	3	4	5	4	1	2
158	3	5	2	3	5	5	2	3	1	3	4	2	2	3	4	3	4	3	1	2
159	4	5	1	3	5	5	5	3	1	5	4	1	1	1	4	4	5	3	1	1
160	4	4	3	2	4	4	1	4	1	5	4	1	4	4	2	3	4	4	2	1
161	3	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4
162	4	4	2	2	5	5		2	2	1	4	2	3	2	3	1	3	3	1	1
163	4	4	3	1	5	5	4	5	1	4	4	2	2	3	2	5	5	4	1	4
164	4	5	1	2	4	4	3	2	2	2	5	4	2	4	2	4	5	4	4	2
165	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	5	3	4	3	4	4
166	4	4	3	2	4	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	4	4	1	2	2
167	3	5	4	3	3	5	2	2	3	4	4	5	3	2	4	2	3	4	5	1
168	4	5	4	4	4	5	4	5	2	1	5	1	2	4	2	4	5	3	2	4

