

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WÉDJA CARLA DE FREITAS SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Caruaru, 2015

WÉDJA CARLA DE FREITAS SILVA

**A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvana Medeiros Costa

Caruaru, 2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

S586p Silva, Wédja Carla de Freitas.
A percepção dos docentes de Administração do CAA sobre responsabilidade social. /
Wédja Carla de Freitas Silva. - Caruaru: O Autor, 2015.
60f. ; 30 cm.

Orientadora: Silvana Medeiros Costa

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Administração. 2. Docentes. 3. Responsabilidade social. 4. Terceiro setor. I.
Costa, Silva Medeiros. (Orientadora). III. Título

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2015-206)



**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM
ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE**

Às 11:00 horas do dia 28 do mês de julho do ano de 2015, na sala O10 do CAA da UFPE, compareceram ara defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO a aluna: WÉDJA CARLA DE FREITAS SILVA, tendo como Título do Trabalho de Conclusão de Curso: **A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: Professora Silvana Medeiros Costa (orientadora), Professora Andrezza Rodrigues Nogueira (examinadora), Professor Francisco Carlos Lopes da Silva (examinador). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado _____ (aprovado ou reprovado) com conceito _____ (0 a 10 pontos). Eu, Silvana Medeiros Costa (Orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

Silvana Medeiros Costa, Doutora

Orientadora

Prof. Andrezza Rodrigues Nogueira, Mestra

Examinadora

Francisco Carlos Lopes da Silva, Doutor

Examinador

Agradecimentos

À Deus, em primeiro lugar, por me dar sabedoria e discernimento para chegar até aqui.

Aos meus pais por tudo que fizeram para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje e por tudo que ainda fazem por mim.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Silvana Medeiros Costa por sua paciência e dedicação durante a realização deste trabalho.

À todos os professores do curso de administração da UFPE que contribuíram para minha formação e para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos por me ajudarem durante toda a minha trajetória na graduação.

Muito obrigado!

A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Resumo: O crescimento do Terceiro Setor (TS) no cenário mundial tem resultado na busca pela profissionalização das organizações sociais, no intuito de se manterem no mercado. A necessidade de profissionais que possam desempenhar o papel de gestor destas organizações é cada vez maior. Com isso a procura pelo curso de administração tem aumentado significativamente. Mas a Responsabilidade Social ainda não está totalmente inserida nas Instituições de Ensino Superior (IES). Assim, o presente estudo objetiva analisar a compreensão dos docentes do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro Acadêmico do Agreste (CAA) a respeito da Responsabilidade Social. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com vinte e um Docentes. A pesquisa utilizou-se da Análise de Discurso para inferir as informações necessárias e pode-se concluir que a compreensão dos docentes do curso de administração sobre responsabilidade social parte do princípio de que as organizações devem cumprir seu papel de forma que possam amenizar os danos causados à sociedade na qual está inserida e que o indivíduo é responsável por suas ações e pelo impacto que estas poderão acarretar ao próximo. Além disso, percebeu-se que as instituições de ensino são fundamentais enquanto formadoras de profissionais cidadãos, conscientes do seu papel na sociedade.

Palavras-chave: Administração. Docentes. Responsabilidade Social. Terceiro Setor.

THE PERCEPTION OF CAA ADMINISTRATION FACULTY OF SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: The Third Sector Growth (TS) on the world stage has resulted in the search for the professionalization of social organizations in order to stay on the market. The need for professionals who can play the role of manager of these organizations is increasing. Thus the demand for business school has increased significantly. But social responsibility is not fully inserted in Higher Education Institutions (HEIs). The present study analyzes the understanding of teachers of the course of administration of the Federal University of Pernambuco (UFPE), Academic Center of Agreste (CAA) regarding Social Responsibility. Semi-structured interviews were conducted twenty-one Lecturers. The research used the Discourse Analysis to infer the necessary information and it can be concluded that understanding the business school faculty about social responsibility assumes that organizations must play its role so that they can mitigate the damage the society in which it operates and that the individual is responsible for his actions and the impact they may cause to others. In addition, it was noted that educational institutions are fundamental as forming professionals citizens, aware of their role in society.

Keywords: Administration. Teachers. Social Responsibility. Third Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Análise de Discurso

CAA – Centro Acadêmico do Agreste

CFA – Conselho Federal de Administração

CRA – Conselho Regional de Administração

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

EAESP – Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo

IES – Instituição de Ensino Superior

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

OTS – Organização do Terceiro Setor

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSU – Responsabilidade Social Universitária

TS – Terceiro Setor

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ENSINO SUPERIOR.....	12
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	12
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	15
2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA (RSU).....	18
3 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR.....	21
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO.....	21
3.2 FORMAÇÃO TÉCNICA X FORMAÇÃO HUMANÍSTICA.....	23
3.2.1 Habilidades Desenvolvidas Durante o Curso.....	25
3.3 ÁREAS DE ATUAÇÃO.....	28
3.3.1 O Terceiro Setor (TS).....	30
4 A COMPREENSÃO DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	35
4.1 METODOLOGIA.....	35
4.2 OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO PARA OS ADMINISTRADORES NA ÁREA SOCIAL.....	37
4.3 HABILIDADES MAIS IMPORTANTES QUE OS PROFESSORES CONSIDERAM QUE OS ALUNOS DEVEM DESENVOLVER DURANTE O CURSO.....	41
4.4 DEFINIÇÃO DOS DOCENTES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	46
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICES.....	59

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é possível perceber que existe uma grande procura, por parte dos estudantes, pelo curso de Administração nas instituições de ensino superior em todo Brasil. Essa procura se dá pela abrangência de áreas em que esses profissionais poderão atuar após a sua formação. O curso oferece uma gama de disciplinas que irão capacitar esses estudantes para atuarem em áreas estratégicas das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de pequeno, médio ou grande porte.

Os profissionais dessa área dividem a gestão das organizações com profissionais de outras áreas como engenheiros, economistas, contabilistas, médicos entre outros, comumente ligados ao negócio da empresa em suas peculiaridades. Porém é curioso constatar muitos destes profissionais de nível superior regressar as Instituições de Ensino para cursarem Administração, seja ela no nível de graduação, pós-graduação ou apenas de uma especialização (CHIAVENATO, 2000).

Para que esses estudantes possam atuar nestas organizações, eles precisam estar aptos a resolver questões dos setores econômico, social, ecológico, técnico, gerencial e até mesmo político e, a partir daí, tomarem decisões importantes para a organização, já que o profissional de Administração é visto como um grande articulador, capaz de criar sinergia entre pessoas e recursos dentro da organização.

O curso de Administração é um curso da área de ciências sociais aplicadas que deveria dar ênfase ao desenvolvimento do aluno como cidadão. Porém, o número de disciplinas que são responsáveis por promover esse desenvolvimento é bem reduzido, a maior parte das disciplinas é de conhecimento técnico-conceitual. Desta forma, no decorrer do curso foi possível observar que a grande maioria das disciplinas busca capacitar os alunos para atingirem resultados voltados para o desenvolvimento da organização como forma de crescimento econômico e não voltada para a responsabilidade em buscar o desenvolvimento para a sociedade como um todo. Com isso, surge um questionamento em relação à formação do administrador como cidadão.

Este questionamento se dá a partir da dificuldade que a maioria dos recém-formados tem em exercer seu papel como cidadão ético e socialmente responsável, ou seja, como tomar as decisões mais acertadas sem fugir de suas responsabilidades para com a sociedade na qual está inserido.

Responsabilidade social é um tema que vem sendo cada vez mais discutido. A causa dessa discussão se dá devido às várias mudanças que vem acontecendo no atual contexto. Com isso, organizações e sociedade acabam compartilhando dos mesmos interesses. Para uma convivência saudável dentro de uma sociedade, existem valores morais que devem ser seguidos, eles afetam o comportamento dos indivíduos. Esses valores morais são também considerados valores sociais e éticos.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a compreensão dos docentes do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro Acadêmico do Agreste (CAA), sobre Responsabilidade Social. A proposta não é modificar a visão dos docentes, mas entender qual a sua visão a respeito do tema abordado. Ao mesmo tempo em que se propõe a identificar as oportunidades de atuação que um Administrador terá no âmbito social, ou seja, de que forma um profissional de Administração pode atuar dentro do chamado “Terceiro Setor” e se existe um mercado para esses profissionais.

Também se faz necessário no presente estudo, uma interpretação de quais habilidades os docentes consideram que os discentes devem desenvolver no decorrer do curso, pois essas habilidades irão influenciar a forma de como esse profissional irá atuar no mercado de trabalho.

A estrutura deste trabalho contém dois capítulos em que se apresenta um referencial teórico e um capítulo para metodologia e análise, além da conclusão que comporta a síntese alcançada. O Capítulo 2, “Responsabilidade Social no Ensino Superior”, apresenta os vários conceitos de Responsabilidade Social, desde o seu surgimento, passando por sua ascensão no Brasil e abordando as definições utilizadas pelos diversos autores. Além disso, também são discutidas neste capítulo a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e como as mudanças na sociedade fizeram surgir questionamentos a respeito da real responsabilidade das organizações para com a sociedade. Por fim, também foi abordada a Responsabilidade Social Universitária (RSU) e como a instituição de ensino pode contribuir para o desenvolvimento de seus alunos como cidadãos socialmente responsáveis.

O Capítulo 3, “Formação do Administrador”, parte do contexto histórico do curso no Brasil. Dissertou-se sobre a relação entre formação técnica e humanística, bem como sobre as habilidades que o aluno pode/deve desenvolver durante sua trajetória na graduação. E por fim, foi abordada a abrangência de áreas em que os administradores podem atuar após a sua formação, com ênfase no Terceiro Setor por ser a finalidade deste estudo.

O Capítulo 4 traz a metodologia de pesquisa que será adotada neste estudo e como se realizará a coleta dos dados e análise dos mesmos, necessários para o alcance dos objetivos propostos. Por fim, será apresentada a conclusão obtida a partir da análise dos dados coletados durante a pesquisa.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL NO ENSINO SUPERIOR

No atual contexto, é possível constatar que as organizações estão passando por diversas mudanças devido às pressões impostas ao longo do tempo. Para que estas empresas possam manter-se no mercado, faz-se necessário adaptar-se a essas mudanças. Com isso, a responsabilidade social passou a ser indispensável para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. De acordo com Fischer (2002b), é de fundamental importância para estas organizações encarregar-se de um papel consciente e atuante quanto ao seu relacionamento com a sociedade na qual está inserida.

A partir daí, observa-se a importância das Instituições de Ensino Superior (IES) para a sociedade, já que elas são responsáveis pela formação dos profissionais que irão atuar nas mais diversas áreas de conhecimento. Com isso, considerando que a IES também é uma organização, conclui-se que a mesma irá atuar tanto na dimensão social quanto ambiental.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL (RS)

A teoria sobre responsabilidade social (RS) surgiu em meados da década de 1950, tendo como um de seus precursores Howard R. Bowen. O autor teve como base a concepção de que os negócios, meios vitais de autoridade e decisão, e que as organizações afetam a vida dos indivíduos em diversos aspectos, o mesmo questionou quais as responsabilidades dos “homens de negócios” para com a sociedade são esperadas e defendeu a ideia de que as organizações necessitam obter a melhor compreensão de seu impacto social e também que o desempenho social e ético deve ser medido através de auditorias e deve ainda ser integrado a gestão de negócios (BOWEN, 1957).

A partir da década de 70, ressaltando a Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente, tida como marco histórico, e diante dos problemas provenientes da degradação ambiental, iniciou-se no mundo uma crescente consciência de que seria necessária uma forma diferenciada de relacionamento do ser humano com a natureza, e de como gerar e distribuir riquezas. Porém, nas últimas décadas, em paralelo a este movimento, a desigualdade social se expandiu numa velocidade vertiginosa e, ao mesmo tempo, cresceram a exclusão social e a violência (INMETRO, 2015).

Ainda segundo dados do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), na década de 90 houve a proliferação do 3º setor – a esfera pública não estatal. E é diante deste acontecimento que surge o movimento de RS que vem ascendendo e conquistando apoio no mundo todo propondo uma aliança estratégica entre 1º, 2º e 3º setores

na busca pela inclusão social, promoção da cidadania, preservação ambiental e pela sustentabilidade do planeta, onde todos os setores têm responsabilidades compartilhadas e cada um é convidado a exercer aquilo que lhe é mais peculiar, mais característico.

No Brasil, atualmente, a RS vem sendo debatida nos meios acadêmicos e empresariais, podendo ser considerada, conforme alguns autores, como uma ferramenta que proporciona a empresa não só resultados operacionais positivos, ânimo financeiro, melhoria nos produtos e serviços, competitividade de preços, um bom modelo de atendimento, tecnologia avançada e panorama altamente qualificativo, como também colabora para uma melhor qualidade de vida desta e das gerações futuras (MAIA, 2005).

Como reporta Ashley (2002, p. 98),

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, [...] agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização [...] assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Seguindo a mesma ideia, Chiavenato (2004, p. 332) afirma que “a responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses”.

Para o INMETRO, a RS é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- Seja consistente com as normas internacionais de comportamento e
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Já na visão de Koontz e O'Donnell (1982 apud Vieira, 2007, p. 28), responsabilidade social é:

Uma obrigação pessoal de cada um de quando age em seu próprio interesse, garantir que os direitos e legítimos interesses dos outros não sejam prejudicados [...] O indivíduo, certamente, tem direito de agir e falar em seu próprio interesse, mas precisa sempre ter o devido cuidado para que esta liberdade não impeça os outros de fazerem a mesma coisa.

Observa-se que o conceito de RS é definido de diferentes maneiras por diversos autores. Isso decorre do fato de que o tema da RS, embora tenha contraído importância e destaque no meio empresarial e na academia, pode ser considerado um termo recente, sendo, ainda, um conceito em construção.

Para fortalecer ainda mais essas diversas definições do conceito de RS, pode-se citar o pensamento de Zenisek (1984): “Para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que as instituições devam fazer.”

A RS está presente, ou ao menos deveria estar em todas as organizações preocupadas com o seu crescimento e com a geração de soluções para os problemas da sociedade. De acordo com isso, Maximiano (2008, p. 425) diz que:

Não há discussão sobre o fato de que as organizações, assim como os indivíduos, têm responsabilidades sociais, na medida em que seu comportamento afeta outras pessoas e, querendo elas ou não, há pessoas e grupos dispostos a cobrar essas responsabilidades por meio do ativismo político, da imprensa, da legislação e da atuação nos parlamentos.

A responsabilidade social conclama todos os setores da sociedade a assumirem a responsabilidade pelos impactos que suas decisões geram na sociedade e meio ambiente. Nesse sentido, os setores produtivos e empresariais ganham um papel particularmente importante, pelo impacto que geram na sociedade e seu poder econômico e sua capacidade de formular estratégias e concretizar ações (INMETRO, 2015).

Seu viés está voltado para a consciência social e o dever cívico, refletindo a ação de uma empresa em prol da sociedade. Ações de RS procuram estimular o desenvolvimento do indivíduo e promover a cidadania individual e coletiva. Bem como cooperar para que a sociedade seja autossustentável e tenha condições de lidar e solucionar seus conflitos e diferenças (MELO NETO, 2001).

Diante do exposto, é possível afirmar que RS não é fazer caridade e ações assistencialistas, nem fazer ações sociais com o intuito de promover a empresa através dessas ações. Ao contrário, RS é enxergar além do seu negócio e assumir um compromisso individual de contribuir com o desenvolvimento de uma sociedade sustentável, justa e harmoniosa, e fazer desse um compromisso permanente, uma prática para a vida.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Mudanças ocorridas no século XXI trouxeram a necessidade de mudanças no contrato social entre a sociedade e os negócios, com isso as organizações passaram então a compreender que era necessário assumir responsabilidades com o intuito de acatar as novas exigências e, a partir daí, surgem questionamentos em relação a sua opinião sobre tal assunto. Os questionamentos permeiam em discernir quais são as reais responsabilidades da organização para com a sociedade e qual o limite da ação empresarial sobre estas.

Nota-se que nos últimos anos, o interesse das sociedades contemporâneas em relação ao tema responsabilidade social corporativa tem sido cada vez maior. As organizações estão contraindo uma mentalidade de adaptação, influenciada por diferentes valores, em relação ao meio no qual estão inseridas. Os seus compromissos não se limitam mais aos determinados pela ordem econômica, ou seja, minimizar os custos e maximizar os lucros. As organizações possuem uma nova visão de adequação que pressupõe que estas, além da preocupação em atender as exigências dos acionistas ou sócio-quotistas, precisam preocupar-se também com o futuro das próximas gerações, de modo que possam propiciar o bem estar da sociedade em geral (SANTOS, 2008).

Segundo Motta (1997), ao salientar a racionalidade econômica e a conquista material como as principais inspirações do progresso, a modernidade ignorou valores de solidariedade, equidade e bem-estar, bem como a sobrevivência planetária. A RSC surge como canal de resgate de valores e de compromissos éticos da organização, com o intuito de atenuar os impactos ambientais e reduzir os impactos sociais.

Fischer (2005) destaca que até 1998 ações de RSC e associações com organizações da sociedade civil eram praticamente desconhecidas no Brasil. As empresas que mantinham algum projeto social preferiam não divulgar, visto que consideravam que esse tema dizia respeito somente à vida interna das empresas bem como às decisões pessoais do empresário.

Aos poucos o tema foi adquirindo amplitude e visibilidade no contexto mercadológico, na mídia e em discussões sobre os impactos gerados pela globalização.

O que se pode inferir é que o crescimento da atuação social empresarial nos últimos cinco anos no Brasil pode estar associado à inserção do país no sistema econômico mundial e aos novos padrões de competitividade empresarial decorrentes da globalização. Muitas exigências emergem desse posicionamento mercadológico, como a transparência de políticas, práticas gerenciais e procedimentos e a necessidade de se equiparar às empresas de padrão global (FISCHER, 2005, p. 12).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, sendo uma organização não governamental, que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a dirigir seus negócios de maneira socialmente responsável, certifica a Responsabilidade Social Empresarial como modo de conduzir os negócios que faz da empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que domina a habilidade de ouvir as diversas partes (acionistas, funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e seus interesses e é capaz de integrá-los ao planejamento e a estratégia de suas atividades, procurando atender todas as diferentes demandas, não somente dos acionistas ou proprietários.

Porter e Kramer (2002), a partir de uma análise das ações de RS das organizações, defendem o ponto de vista de que estas apenas se justificam quando adaptadas ao contexto competitivo visto que, desta forma, pode-se alinhar objetivos sociais aos objetivos organizacionais, resultando em valor tanto para a iniciativa social quanto para o negócio organizacional.

No contexto atual, a RS vai muito adiante do exercício da função clássica da organização de produzir empregos, renda e obedecer as determinações legais da sociedade na qual está inserida. Dessa forma, a gestão da RS constitui-se em considerar as expectativas dos diversos *stakeholders* da organização no que tange a sua Administração estratégica. Como sustenta Ashley et al. (2002, p. 36), “o conhecimento das expectativas mútuas dessa rede de relacionamentos é condição essencial para a sustentação de uma orientação estratégica para a responsabilidade social”.

As empresas que possuem como uma de suas diretrizes a Responsabilidade Social Empresarial, acompanham a linha de pensamento de Carrol (1999) que faz uma crítica à concepção de que a RSE excetua a importância dos negócios maximizarem os lucros, expondo o novo conceito de que lucratividade e responsabilidade são conciliáveis, e que é

concebível transformar responsabilidades sociais em oportunidades de negócios, converter o problema social numa oportunidade econômica, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos remunerados e riqueza.

O conceito de RSE não pode ser resumido somente à dimensão social da organização, mas interpretado através de uma visão integrada de dimensões econômicas, sociais e ambientais, que mutuamente, se conectam e se explicam. Para Ashley (2005), os objetivos empresariais sobrepujariam as perspectivas mensuráveis de emprego de fatores de produção, transitando por uma forma de organização que adequasse os interesses do indivíduo, da natureza e da sociedade, passando do paradigma antropocêntrico, no qual a organização é o elemento central para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o que mais importa, e a empresa, da mesma forma como outros agentes, introduz-se nele.

Segundo Villela (1999), existe uma grande expectativa em relação à permanência do desenvolvimento de um ideário social no meio empresarial brasileiro. Algumas empresas com atividades no país já tem a responsabilidade social como assunto permanente em suas agendas de negócio. E vários empresários brasileiros já compreenderam que colaborar para o bem estar de seus funcionários, da comunidade em que são atuantes e fomentar práticas de governança e transparência com seus grupos de interesse é o divisor de águas entre as empresas que se omitem e as que operam positivamente em seu meio, respeitando-o e dando o devido valor aos diferentes públicos que dele fazem parte.

Pode-se ressaltar ainda que a promoção da justiça social articulada ao crescimento econômico deveria ser de interesse das empresas, já que está relacionada ao êxito de seus negócios e a materialização das condições de exercício da cidadania para seus gestores e acionistas, resultando em benefícios para a sociedade como um todo.

Para Tachizawa (2011), o amplo desafio empresarial com o qual os gestores defrontam-se nas organizações é o aumento da produtividade de sua mão de obra para melhorar o atendimento aos clientes, devendo estas estar compatíveis com a preservação das questões ambientais e de responsabilidade social. O autor afirma ainda que responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de efetividade, como o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social.

Dessa forma, pensar a Responsabilidade Social Empresarial implica em ir além das concepções, em conhecer o contexto em que emergiu e os caminhos que tem percorrido até se revestir da importância que tem adquirido ao longo do tempo.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA (RSU)

Podemos entender por Responsabilidade Social Universitária (RSU) a propensão que a universidade tem de disseminar e colocar em prática um grupo de princípios e valores, através de quatro processos fundamentais – gestão, docência, pesquisa e extensão – comprometendo-se, assim, do ponto de vista social, com a comunidade universitária e com o país no qual está inserida (JIMÉNEZ DE LA JARA, et al, 2006).

Conforme Morosini (2008), a GUNI (Global University Network for Innovation) considera a RSU como sendo a capacidade que possui a universidade enquanto instituição de difusão e colocação em prática de um conjunto de princípios e valores através de quatro processos principais, sendo eles:

Gestão, docência, investigação e extensão. São os valores e princípios declarados no plano pessoal: dignidade da pessoa, liberdade, integridade; no plano social: bem comum e equidade social; desenvolvimento sustentável e meio ambiente; sociabilidade e solidariedade para a convivência; aceitação e apreço a diversidade; cidadania, democracia e participação; e no plano universitário: compromisso com a verdade; excelência; interdependência e transdisciplinaridade (MOROSINI, 2008, p. 5).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Durham (2005, p. 59) cita que,

A responsabilidade social das instituições de ensino superior consistia no cumprimento de três funções para as quais foram criadas. A mais fundamental de todas é o ensino, que se exige de qualquer instituição. A segunda, igualmente importante, mas que só é exigida das universidades consiste na pesquisa. Há ainda uma terceira função, a extensão, que decorre das anteriores e consiste na divulgação de conhecimento e das competências que as instituições detêm e produzem para o conjunto da sociedade, por meio de cursos livres, projetos de investigação em parceria com órgãos públicos ou empresas privadas, acesso público a bens culturais como museus e bibliotecas e prestação de serviços associados às atividades regulares de ensino e pesquisa.

Tradicionalmente, a construção das pontes entre a universidade e a sociedade, a concretização do comprometimento da universidade e o discernimento ético sobre a dimensão social do ensino e da pesquisa tem se tornado uma prerrogativa da chamada extensão universitária (CALDERÓN, 2006). Como exemplo dessa construção de pontes entre a universidade e a sociedade acima mencionada pelo autor, podem ser citados os projetos sociais que são desenvolvidos pelas universidades, integrando-as a sociedade.

Nesse sentido, é necessário que haja uma extensão da RS às faculdades e universidades. Tendo em vista que estas instituições são responsáveis por instruir os profissionais que atuarão no mercado de trabalho, que é parte integrante da sociedade. Com isso, a preocupação deve ir muito adiante da formação do profissional com aptidões técnicas, devendo também ser transpassada por conceitos e demonstrações de comportamento ético.

Conforme Vallaeys (2006, p. 39),

[...] a Responsabilidade Social Universitária exige, a partir de uma visão holística, a articulação das diversas partes da instituição, em um projeto de promoção social de princípios éticos e de desenvolvimento social equitativo e sustentável, com vistas à produção e transmissão de saberes responsáveis e à formação de profissionais cidadãos igualmente responsáveis.

Para o autor, do ponto de vista técnico e científico, é na universidade que o indivíduo pode atingir seu mais alto nível de qualificação. Porém, não é sempre que nela se tem formado o profissional cidadão, empenhado em promover a mudança que as sociedades almejam. Tal responsabilidade favorece, pois, tanto as organizações como o entorno social no qual elas estão inseridas.

A universidade, sendo uma instituição com grande potencial humano e científico, não pode pôr de lado os acontecimentos da vida social, pois tem por obrigação seu envolvimento na resolução, ou na tentativa da resolução, dos problemas advindos de um contexto do qual ela também faz parte. A mesma deve ser “[...] uma poderosa alavanca para o desenvolvimento cultural, social e econômico da comunidade em que se encontra” (JULIATTO, 2004, p. 18).

[...] nos tempos modernos, [a universidade] passou a preocupar-se em atender também as necessidades do seu tempo e do seu espaço. Hoje, a par de sua tarefa primordial, a universidade está voltada a participar ativamente de ações exteriores ao ambiente da academia (OLIVEIRA, 2004, p. 96).

Destaca-se aqui a importância da contribuição da universidade para com o provimento à sociedade de profissionais qualificados, para intervir no real, como também providenciar a essa mesma sociedade respostas às emergentes demandas sociais que são vivenciadas pelos seres humanos.

[...] a universidade deverá [...] produzir o saber buscando o equilíbrio entre conteúdo social e a excelência acadêmica especificamente profissional, num explícito comprometimento com a elevação das condições de vida a níveis mais dignos e fraternos, numa significativa interação com o entorno social onde se situa, cumprindo, assim, o papel que cada vez mais é chamada a desempenhar (VOLPI, 1996, p. 17-18).

Para a concretização das ações de RSU faz-se necessário um comprometimento diferenciado por parte da universidade para com a formação que é oferecida aos seus alunos, principalmente no que tange a sensibilização, para que estes possam enxergar os problemas sociais que os cercam. Esta concretização se tornará possível na medida em que haja uma postura aberta à troca com os seus alunos por parte dos professores, para que os mesmos se sintam aptos para integrar as iniciativas de responsabilidade social da universidade.

Dessa forma, ocorre uma interação do conhecimento teórico, sistemático com o saber informal da comunidade. A universidade com essa integração promove a melhora da qualidade de vida dos envolvidos na proposta, proporcionando condições a essas pessoas de buscarem exercer a sua cidadania de forma plena. Com esses procedimentos, ela se torna socialmente responsável, assumindo assim o status de Universidade Cidadã (OLIVEIRA, 2004, p. 100).

Para que haja uma melhora significativa na qualidade de vida dessas pessoas, é importante que os alunos também estejam engajados nessa proposta e que, tanto eles quanto os professores, estejam envolvidos nos processos de ensino e de aprendizagem de modo que estes ocorram, realmente, em uma via de mão dupla. É fundamental para uma universidade trilhar esse caminho, uma vez que se parte do pressuposto de que o estudante universitário tem competência suficiente para compor sua formação e cooperar para as discussões realizadas na sala de aula, nos grupos de pesquisa e até mesmo em projetos de extensão.

A esse respeito, Engers (2007, p. 26) afirma que:

Na atualidade, passamos da ideia do professor que apenas transmite conhecimento para a compreensão de que o ser humano é capaz de construir o seu próprio saber e, para tanto, o educador precisa proporcionar aos seus estudantes condições de aprendizagem, comprometendo-se também com o seu próprio aprendizado.

Em suma, é necessário buscar soluções para a problemática global, promovendo uma alteração de paradigma para renovar a sociedade em resposta às transformações sofridas e para que o mundo deixado para as futuras gerações seja um mundo melhor.

3 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

De modo geral, os cursos de Administração visam ser formadores de pessoas aptas a tomarem decisões dentro das organizações. No cenário brasileiro a formação do administrador ainda é baseada nos modelos tradicionais de ensino. Porém, esse modelo de ensino vem sendo substituído, de forma gradativa, por outros em que o indivíduo possa estar mais perto da realidade organizacional, de forma que o docente e a própria instituição de ensino possam agir como intermediadores entre o aluno e a organização.

A formação do administrador foi sempre uma constante nos meios acadêmicos. Motta (1983) já levantava a importância de tal formação para possibilitar o entendimento da realidade e assim, ajudar a transformá-la. Segundo o autor, as ciências humanas tinham uma vocação instrumental voltada para o estudo das áreas funcionais e não disponibilizavam uma visão crítica necessária para uma verdadeira compreensão da realidade, assim como os cursos não eram formadores de administradores aptos a enfrentarem desafios posteriores.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO CENÁRIO BRASILEIRO

Pode-se dizer que o curso de Administração no Brasil tem uma história recente, especialmente se comparado com os cursos dos Estados Unidos, já que lá os cursos tiveram início no ano de 1881, enquanto que no Brasil a primeira escola de Administração surgiu no ano de 1952. (CFA, 2014)

No Brasil a Administração surgiu do desenvolvimento econômico da burocracia, a partir da iniciativa do governo Vargas de trazer o modelo norte-americano de administrar, devido ao acelerado crescimento do ensino com o advento da industrialização que ingressava no país naquele momento, intensificada pelo governo de Juscelino Kubitschek que gerou uma imensa demanda por profissionais devidamente capacitados para atuar nas empresas brasileiras. Dada à complexidade e a dimensão de suas estruturas, demandavam a utilização gradativa de capacitação de profissionais, tornando o treinamento essencial para a execução de inúmeras funções dentro das organizações (NICOLINI, 2003; FISCHER, 1993).

O primeiro currículo especializado em Administração surgiu a partir da criação, em 1954, da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, vinculada a FGV, tendo sua primeira turma graduada em 1959, a EAESP tinha como objetivo formar

especialistas em técnicas modernas de Administração. Este currículo foi tido como referência para os demais cursos que surgiram no país (CRA/BA, 2014).

É possível destacar que a criação e a evolução dos cursos de Administração, em seu primeiro momento na sociedade brasileira, se deram dentro de Instituições Universitárias, integrando um complexo de ensino e pesquisa. Escolas estas que evoluíram e transformaram-se em polos de referência para o funcionamento e organização desse campo.

Segundo o Conselho Federal de Administração (CFA), esse processo de formação do Administrador profissional se intensificou no momento em que a profissão foi regulamentada. A regulamentação se deu na metade da década de 60, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. A presente Lei, no seu artigo 3º, afirma que o exercício da profissão de técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil. Isso veio expandir um vasto campo de trabalho para a profissão de Administrador, quando o acesso ao mercado profissional passou a ser restrito aos portadores de títulos universitários.

Ainda de acordo com o CFA, a participação da rede privada no processo de expansão dos cursos de Administração que ocorreu a partir dos anos 70, merece destaque, pois no início da década de 80, estas instituições eram responsáveis por aproximadamente 79% dos alunos, cabendo ao sistema público o restante.

Atrelada à busca pela qualidade da educação segundo a sua contextualização no espaço e tempo, por meio da inovação e da diversificação na formação do profissional habilitado para adaptar-se, é aprovada, em 1995, a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que tem como objetivo “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos (...)” (BRASIL, 2002, apud RHINOW, et al, 2014).

À Instituição de Ensino Superior (IES) é consentido, através das Diretrizes Curriculares Nacionais em vigor para os cursos de graduação em Administração, desenvolver projetos pedagógicos flexíveis e que estejam de acordo com as demandas de mercado e com as particularidades de cada contexto local, cabendo às instituições inserir novas competências

a grade curricular, que não sejam oferecidas até então. Ou seja, as instituições têm aptidão para delimitar seus projetos orientados para a formação do profissional de Administração apto para atender a demanda de mercado, aumentando a sua empregabilidade através da modernização dos processos da Administração.

3.2 FORMAÇÃO TÉCNICA x FORMAÇÃO HUMANÍSTICA

O fundamento técnico da Administração iniciou-se com a teoria de Taylor, onde se buscava suprimir o que ele chamava de “tempo ocioso” dos funcionários, aumentando, assim, a eficiência produtiva. Através da imposição de métodos e procedimentos para organização e operacionalização de suas atividades o indivíduo passou a ser visto como um “objeto” para atender as necessidades das organizações.

Com o crescimento das organizações, a constante mudança no mercado, a diversificação dos produtos e serviços e o desenvolvimento das tecnologias utilizadas, surgem novas formas de gestão do trabalho e com isso novos padrões de administrador. Freeman (1999) sustenta que os administradores encaram o desafio de fazer frente à competição internacional, expandir a produtividade e tomar decisões de interesse social. Para isso eles devem desenvolver sua potencialidade administrativa através do ensino formal e da experiência contínua.

De acordo com Chanlat (1994), a ciência da Administração vem passando por um momento de intensos questionamentos, reformulações, inovações e criatividade em que o estudo da conduta humana dentro das organizações ocupa posição de destaque. Corroborando com isso, é possível afirmar que a Universidade trata-se de uma instituição de intensa relevância para a sociedade, tendo em vista que através dela novas competências são transmitidas com o intuito de propiciar o avanço e a melhoria da qualidade de vida em sociedade.

Conforme expressa Aduato (2006), a ordem burguesa à frente das grandes corporações carece não só da força operária, como também de indivíduos qualificados que operem para que a trajetória de seus índices financeiros seja constantemente progressiva. Por esse motivo, existe sobre as instituições de ensino de Administração certa pressão por uma formação cujo foco é na construção e atribuição de conhecimentos técnicos exigidos pelo mercado. Os estudantes aderem facilmente esse discurso, pois muitos deles preocupam-se com a

empregabilidade ou somente em adquirir as competências necessárias para a gestão de um empreendimento particular ou empresarial (RODRIGUES, 2007).

Dessa forma, refletir a formação do administrador por uma percepção técnica nos aponta um método utilizado e referenciado pela Revolução Industrial e atualmente utilizado em diversas instituições, onde a característica principal seria o aprendizado para somente replicar aquilo através da experiência, relacionando sempre teoria e prática, restringindo-se a possibilidade de inovar/modificar a realidade propriamente exposta.

A expectativa acerca da formação dos Administradores é um ideal apto a reedificar a realidade social e mercadológica, formando também indivíduos aptos a ocupar posições importantes nas organizações. Mas segundo reporta Demo (2008), a problemática do ensino condiz com o vício dos docentes em somente reproduzir, e os alunos, ao invés de obterem a habilidade de reconstruir competências com devida aptidão, acabam por copiar o que já é uma cópia.

No artigo “Cursos de graduação em administração: a necessidade de um novo enfoque”, Reinert apud Buss e Reinert (2008) alerta para a discrepância social nos currículos, carecendo de profundas alterações. Para o autor os cursos de graduação em Administração dominam uma prática de elevada especialização, voltada para disciplinas eminentemente técnicas e de formação profissionalizante. Na mesma linha de pensamento, Freire (1996) afirma que lamentavelmente o que é válido no contexto atual é o “pragmatismo” pedagógico, ou seja, a aprendizagem técnico-científica, imprescindivelmente voltada para o absolutismo do mercado.

Disciplinas como finanças, produção e logística, tidas como profissionalizantes das áreas técnicas de Administração, tem como função doutrinar o administrador para manejar as situações por meio de técnicas e competências imediatamente aplicáveis, podendo reduzir custos, mensurar tempo, elaborar balancetes etc. Por outro lado, disciplinas como direito, filosofia, sociologia, psicologia, historia etc., ditas por Siqueira (1987) como sendo de “embasamento” propõem a proposta de refletir a realidade por meio de uma orientação analítica.

Para o autor, os docentes destas disciplinas nos cursos de Administração sentem certa insegurança em relação a suas obrigações acadêmicas, sendo alvos de diversas pressões. De um lado, a base curricular reserva-lhes a nebulosa função de ministrar disciplinas de apoio ou

cultura geral. Do outro, sentem-se menosprezados pelos colegas da mesma área profissional, que consideram dispensáveis a aprendizagem teórica na formação dos administradores. Os alunos, inquietos em relação às complexidades do mercado de trabalho, acreditam que o adestramento técnico lhes assegurará maiores oportunidades que uma formação mais generalista, isso agrava ainda mais o quadro dos docentes.

Partindo do pressuposto de que as disciplinas ligadas às humanidades possibilitam uma base sólida para o conhecimento da cidadania, Salm (1993), defende a ideia de que estas disciplinas devem compor o currículo do aluno de Administração. Contudo, o autor considera importante que no último ano do curso, seja proporcionada ao aluno a essência dinâmica do administrar, com disciplinas em que teoria e prática sejam passadas de forma simultânea, despertando, assim, a reflexão nos alunos.

Com isso, a formação humanística, de suma importância para a conquista da equidade e inclusão social, não seria mais um conteúdo isolado a certas disciplinas comumente no primeiro ano dos vários cursos, e se transporia por toda matriz curricular como conteúdo transversal. Em uma organização socialmente responsável, esse tipo de formação não se expressaria somente no currículo oculto, como também para formação profissional. E como tal, comportaria avaliação e acompanhamento da propagação de tal competência (BOLAN; MOTTA, 2007).

Dessa forma, compete a IES compreender a realidade social, a partir de uma formação científica sólida e vasta capaz de comportar o conhecimento do quanto se faz complexa essa realidade, convertendo os acontecimentos em conhecimento, e sobrepujando a sua função de mera reprodutora de conhecimentos. Em contrapartida, a experiência científica não se deve abstrair em especializações desvinculadas e autônomas, sob o risco de subdividir o real e transmutar o especialista mais abalizado em simplificador grosseiro (SIQUEIRA, 1987).

3.2.1 Habilidades Desenvolvidas Durante o Curso

O desempenho de cada indivíduo em seu meio profissional está fortemente elencado às aptidões e habilidades que ele possui. A importância e a necessidade de uma intensidade maior ou menor dessas habilidades irão variar de acordo com o nível hierárquico ocupado, porte e tipo da organização, aspectos culturais e interferências ambientais por elas sofridos.

Ao longo de sua formação, o administrador estuda as diferentes áreas de uma organização, para obter uma visão completa e abrangente. É dever do profissional

contemporâneo, desenvolver um pensamento sistêmico, entendendo a organização como um todo, contudo, deve também possuir conhecimentos específicos, como especializações, o que engrandecerá sua atividade.

Para Maximiano (2000, p. 76), “o desempenho de qualquer papel gerencial depende da posse ou do aprimoramento de habilidades de seus gestores”. Cada nível que o administrador ocupa exige habilidades diferentes para que ele possa atuar de forma eficaz. Combinar essas habilidades de forma adequada irá variar à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de cargos de supervisão a cargos de alta direção (BOOG, 1991).

McGregor (1992, p. 194), assegura que “a educação eficaz é sempre um processo de influência por integração e autocontrole”. O autor ainda afirma que existem diversos tipos de aprendizagem, como a obtenção de conhecimento intelectual, o desenvolvimento de habilidades manuais, a aquisição de habilidades em resolução de problemas, a obtenção de habilidades de interação social, entre outras. Para isso, são necessárias técnicas e métodos distintos para alcançar a aprendizagem efetiva, pois devem variar de acordo com o tipo de aprendizado almejado. Nesse sentido, podem-se destacar as habilidades técnica, humana e conceitual.

De acordo com Katz (1955), a habilidade técnica está relacionada à atividade específica do gestor. Consiste em empregar conhecimentos, métodos, técnicas, tecnologia e equipamentos essenciais para a execução de suas tarefas específicas, por meio de sua instrução. Estas habilidades representam o conhecimento particular de um cargo habitualmente agregado à área funcional de sua especialidade.

É nesta área que estão os gestores de nível de supervisão ou de nível técnico. É no nível técnico, também chamado de nível operacional, que as tarefas são realizadas, são desenvolvidos os programas, as técnicas são colocadas em prática, onde também é dada uma atenção especial à realização das operações de tarefas voltadas ao curto prazo, em que se seguem os programas e rotinas desenvolvidas no nível gerencial, ou nível tático.

Para Boog (1991), a utilização da habilidade técnica pode ser explicada em três áreas: produção (conhecimento de métodos, processos, matérias-primas, equipamentos etc.), contabilidade (demonstrativos contábeis, legislação tributária, lançamentos, etc.) e recursos humanos (técnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estatística para cargos e salários, legislação trabalhista etc.). Ainda segundo o mesmo autor, quando se afirma que uma

pessoa *é do ramo*, significa que a mesma tem domínio adequado sobre as habilidades técnicas da área em que é atuante.

Já a habilidade humana, de acordo com Neves et al (apud Katz, 1995), baseia-se na aptidão e discernimento para trabalhar com pessoas, entender seu comportamento e motivação e empregar uma liderança eficaz. Estas habilidades simbolizam a habilidade que o administrador precisa ter ao lidar com pessoas. Se o mesmo necessita atingir resultados através das pessoas, é preciso que as mesmas sejam lideradas, motivadas, recebam as devidas comunicações necessárias à sua função, ora sendo devidamente valorizadas como indivíduos, ora fazendo seu trabalho como uma equipe coesa.

A habilidade humana, em grande parte, é responsável pelo êxito do nível gerencial ou administração de nível intermediário, que está situado entre os níveis institucional e técnico, cuidando da comunicação e integração entre os mesmos. O nível gerencial é o responsável por transformar as decisões, tomadas no nível institucional, em planos e em programas para que o nível técnico possa executá-los. Também é responsável por detalhar os problemas, captar os recursos necessários designando-os dentro das diversas partes da organização, e por distribuir e colocar os produtos e serviços da organização.

Conforme cita Boog (1991), no começo da carreira gerencial, a tendência é que essas habilidades sejam basicamente intragrupais, ou seja, se concentrem no relacionamento do gerente com seu grupo de subordinados. Numa filial de vendas, é a habilidade humana que se exemplifica, onde o supervisor local se relaciona com a equipe de vendedores sob seu comando. Em contrapartida, quando essa aproximação é entre o gerente e a equipe do topo hierárquico, essas habilidades são intergrupais, ou seja, suas habilidades necessitam se deslocar para seu superior e seus colegas de mesmo nível. É a habilidade de relacionar a missão de uma gerência geral com outras e dar um significado de unidade de ação nas operações organizacionais.

Por fim, há também a habilidade conceitual, que de acordo com Katz (1955) e Maximiano (2000), trata-se da habilidade para entender as complexidades da organização como um todo e não somente de acordo com os objetivos e necessidades do seu grupo imediato. Consiste na necessidade do administrador de ter uma visão do todo. É a habilidade de enxergar além dos limites do seu setor, departamento ou empresa, conhecer como a organização se relaciona com o meio ambiente e compreender suas relações.

De acordo com Maximiano (2000), a habilidade conceitual abarca a criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto, ou seja, é a aptidão de se raciocinar analiticamente, resolver problemas etc.

Diferentemente da habilidade humana, pode-se dizer que a habilidade conceitual é em grande parte a responsável pelo sucesso da alta direção ou nível institucional, também chamado de nível estratégico – o nível mais alto da organização- constituído pelos dirigentes e/ou altos funcionários, responsáveis por definir os objetivos principais e as estratégias da organização. Esta habilidade lida com os assuntos de longo prazo e com a organização como um todo. É este nível que se comunica com o ambiente externo da organização.

Segundo Hersey (1986), a ênfase nas habilidades técnicas e conceitual irá variar em razão dos diversos níveis gerenciais e o denominador comum do qual a importância permanecerá estável em todos os níveis é a habilidade humana.

Desse modo, de acordo com Boog (1991), a mensagem fundamental é que o gerente inicia sua carreira atribuindo um grande peso à área técnica e humana, no entanto, à medida que o tempo passa e ele cresce profissionalmente, precisa atribuir cada vez menos peso à área técnica, que vai sendo paulatinamente substituída pela habilidade conceitual. Já a habilidade humana se mantém constante, somente se transmuta de intragrupal para intergrupar, uma vez que a constelação de relacionamentos gerenciais é constante.

Dessa forma, a função do administrador não é somente de gerenciar deliberada área de uma organização ou a organização em geral, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, mas, também, cooperar para o desenvolvimento social, já que a sua função política e social faz deste um dos profissionais mais requisitados pelo mercado de trabalho.

Além disso, vale destacar que todo administrador, independente da área de atuação, do tipo e tamanho da empresa, exerce uma grande diversidade de papéis para ajudar a organização a alcançar seus objetivos.

3.3 ÁREAS DE ATUAÇÃO

Considerado um dos maiores pensadores sobre Administração da atualidade, Drucker (2011), expressa que o centro desta nova sociedade será a instituição administrada. Este é o principal papel do administrador: fazer das instituições as quais pertence uma organização bem administrada.

Podemos observar que o curso de Administração permite ao profissional atuar em diferentes áreas do mercado, sejam em empresas de micro, pequeno, médio e grande porte. Podendo também segmentá-las em instituições públicas ou privadas. As áreas de atuação também são diversificadas, sendo possível atuar em áreas como: administração estratégica, administração financeira, administração pública, administração hospitalar, logística,

marketing, jurídica, orçamentária, do terceiro setor, sistemas de informação, entre outras. (Portal do Administrador, 2015).

De acordo com o artigo 3º do decreto 61.934/67, que regulamenta a profissão, “a atividade profissional do Administrador, como profissão, liberal ou não, compreende: elaboração dos pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes as técnicas de organização; pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos” (CRA-SP, 2015).

A carreira do profissional de Administração apresenta uma particularidade em relação às demais profissões, é uma carreira dinâmica e continuamente agrega novas áreas de atuação ao seu escopo. Uma dessas áreas que pode ser considerada nova para a Administração profissional é o TS que, segundo Rodrigues (1998), para caracterizar-se como organizações deste setor, devem ter algum grau de institucionalização, ou seja, ser organizada; institucionalmente separada do governo, isto é, ser privada; não fazer distribuição de lucros; ser autogovernável e ter algum grau de colaboração voluntária.

É considerado, portanto, um sistema de organização que a sociedade civil utiliza na busca por soluções próprias para suas necessidades e problemas. Estas organizações encontram-se fora da lógica do Primeiro e Segundo Setores - Estado e mercado -, despontando com a designação de associações, fundações, ONGs, entre outras. Tais organizações costumeiramente lidam com recursos escassos, daí a importância da participação de administradores profissionais que possam torná-las mais eficazes.

Drucker (2011), explica que as próprias instituições sem fins lucrativos entendem que precisam ser gerenciadas exatamente por não obterem lucro convencional. Entendem que necessitam compreender como utilizar a gerência como ferramenta para que esta não a domine e entendem também, que precisam de gestão para que possam se concentrar em sua missão.

3.3.1 O Terceiro Setor (TS)

O termo Terceiro Setor (TS) é considerado uma expressão nova que tem por função promover a facilidade ao transmitir intencionalmente um conceito através do discurso. Fernandes (2005) indicava a possibilidade de que o termo pudesse não ter êxito no Brasil. Não se usa essa expressão com unanimidade no mundo, nem mesmo nos países onde se originou. Nos Estados Unidos, são mais usadas “organizações sem fins lucrativos” e “organizações voluntárias”. Já na Inglaterra, por causa de uma lei tradicionalista, são mais usadas “caridades”, “filantropia” e “mecenato”, e, na Europa Continental, com menção a nomenclatura utilizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em seus documentos oficiais, é preferível utilizar “organizações não governamentais”. São utilizadas diferentes expressões para caracterizar as organizações, em semelhança com suas multiplicidades. A preferência dos autores pelo termo mais apropriado a se empregar depende de elementos circunstanciais, de linhas teóricas, bem como da conveniência (LANDIM, 2003).

Para Coelho (2000), “essa multiplicidade de denominações apenas demonstra a falta de precisão conceitual, o que, por sua vez, revela a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros comuns”.

Para descrever e conceituar o TS torna-se necessário levar em conta a existência dos três setores socioeconômicos: sendo o Primeiro Setor formado pelo Estado e o Segundo Setor constituído pela iniciativa privada ou mercado, e o Terceiro Setor é visto como aquele que apresenta características dos anteriores (SILVA; AGUIAR, 2015). A bibliografia apresenta, em suas várias perspectivas conceituais do termo TS, propensões a analisar as relações entre os três setores socioeconômicos, daí a menção aos termos “organizações sem fins lucrativos” e “Organizações não governamentais” (ONGs) como componentes do Terceiro Setor (TENÓRIO, 1999).

Fernandes (1994, p. 27) define o TS como sendo:

[...] um composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais de caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentimento Para outros domínios, graças, sobretudo à incorporação da cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Já Montaño (2002) tem uma visão mais crítica em sua definição sobre o TS. Para o autor o TS é um:

Fenômeno que, promovido por setores ligados ao capital e/ou a esquerda resignada e possibilista, se encaixa perfeitamente no projeto de desmonte da atividade social

estatal, de reformulação das responsabilidades sociais no trato da “questão social” (MONTAÑO, 2002, p. 15).

Para Hudson (1999), o TS é constituído por uma grande diversificação de organizações e existem várias denominações que, de um modo geral, integram este setor.

- O setor de caridade é formado, basicamente, por todas as organizações que cumprem severos requisitos para registro de atendimento caritativo;
- O setor voluntário abrange entidades de caridade e inúmeras outras organizações cujos objetivos são sociais e políticos, porém não foram registradas como instituições de caridade;
- O setor ONG (Organização Não Governamental) é composto por organizações voluntárias e de caridade;
- O setor sem fins lucrativos (termo oriundo dos Estados Unidos) inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais, além e outras organizações que podem gerar lucro, mas não o distribui.

Rifkin (1996) considera o TS como um setor da economia que está em ascensão, com isso existe uma perspectiva de novos postos de trabalho, devido a sua diversificada área de atuação.

Percebe-se que o TS opera em plena expansão no mundo, o seu desenvolvimento demonstra um aumento do compromisso da sociedade para com a cidadania, consciente de suas obrigações como cidadãos globais, dessa forma as organizações da sociedade civil buscam como resultado de sua atuação um ser humano modificado. Oliveira (1995) faz uma análise histórica e coloca que o aparecimento e a propagação das ONGs

Constitui, por um lado, uma vertente significativa do processo de autoestruturação de uma sociedade civil no contexto da luta pelo restabelecimento do Estado de Direito e, por outro lado, representa a emergência de um tipo específico de organização, marcada por um forte viés antiestado e cuja evolução vai configurar um subconjunto bem delineado no interior do campo mais amplo das entidades sem fins lucrativos.

O TS possui vínculos inevitáveis com a economia capitalista, podendo tirar dela vantagens competitivas. A oportunidade de se comunicar sem cogitar limitações geográficas admite a composição de uma rede de entidades, permutando experiências e congregando agentes de mesmos interesses (CAMARGO et al, 2001, p. 20).

Para Vieira (2001), o TS distingue-se do setor público por causa da sua natureza descentralizada e desburocratizada, como também pelo seu contato constante com o público-alvo. Para o autor o Estado neoliberal vem permutar o padrão de Estado burocrático, autoritário e centralizador. Nesse sentido, uma vez que o neoliberalismo transmuta para o

mercado problemas sociais que antes eram de responsabilidade do Estado e já que o mercado, pela sua própria condição intrínseca, está voltado para a produção de mercadorias tendendo ao lucro e não a redistribuição de renda, a tarefa de proporcionar o encaminhamento e a solução dos problemas sociais recai nas mãos da sociedade civil e do setor público não estatal.

Em uma análise sobre a propagação dos movimentos sociais urbanos no Brasil, Ottmann (1995) considera que estes não só obtiveram sucesso ao estabelecerem estruturas democráticas fundamentais favoráveis à participação popular, como também tiveram um impacto imprescindível sobre a arena política formal.

Cabe ressaltar a diferença estrutural que existe em relação ao TS e os movimentos sociais. Na verdade, este último, não possui uma estrutura formal de desempenho ao longo do tempo, por essa razão os movimentos sociais não devem ser considerados como sendo o TS, pois são ocasionais e contextuais, apesar de alguns (fóruns, campanhas) se institucionalizarem de forma parcial.

Entretanto, da mesma forma que o Estado, não existiria TS sem o mercado, já que sua dependência deste é tão forte. Sem o mercado, a tendência dos bens e serviços que são produzidos no TS seria condensarem-se às dimensões tradicionais da caridade e do mecenato. A dinâmica expansiva das organizações sem fins lucrativos é complementar à dinâmica do mercado.

Nesse contexto, pode-se salientar que:

O terceiro setor surge como um mercado social formado pelas ONGs e outras organizações congêneres. Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado (Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender expectativas de um mercado comercial – o Segundo Setor (TACHIZAWA, 2002, p. 18).

As características dessas organizações podem ser mais bem entendidas através da explicação de Hudson (1999, p. 8):

- As organizações do terceiro setor têm basicamente um objetivo social em vez de procurarem gerar lucro;
- São independentes do Estado porque são administradas por um grupo independente de pessoas e não fazem parte do departamento do governo ou de autoridades locais ou de saúde;
- Reinvestem todo o seu saldo financeiro nos serviços que oferecem ou na própria organização.

O autor comenta ainda que até a metade da década de 70, a administração não era muito utilizada pelas pessoas ao reportarem-se a organizações do TS. Era tida como parte do mundo dos negócios e não para instituições voltadas para valores. Porém, este ponto de vista se modificou, o grande desenvolvimento do TS e a abordagem cada vez mais profissional

suscitou a cultura de que teorias administrativas devem ser aplicadas em organizações deste tipo, para se tornarem mais eficientes.

Para Almeida (2015), estes profissionais são responsáveis por administrar a instituição, captar recursos, coordenar as atividades dos voluntários, desenvolver projetos, criar políticas sociais, interagir com a comunidade, entender a legislação do setor. A autora comenta sobre a importância de Organizações do Terceiro Setor se tornarem mais semelhantes às empresas, carecendo de pessoal capacitado, no caso um administrador. A mesma ressalta ainda, que “quando uma entidade faz um projeto para conseguir recursos, precisa informar o que as agências de desenvolvimento querem saber. É nessa hora que muitas entidades se perdem, não conseguem se ‘profissionalizar’”.

Rosa e Costa (2003) mencionam, em uma análise comparativa da eficiência e eficácia de gestão entre organizações do TS e organizações governamentais, a importância das ONGs no Brasil e chegam à conclusão na análise que:

[...] a despeito das muitas características positivas observadas, as organizações do Terceiro Setor, além de não estarem imunes a problemas semelhantes aos que são enfrentados pelas organizações burocráticas tradicionais, tais como a rotina e o apego às normas – ainda que em grau muito menor – estas entidades ainda sofrem limitações peculiares a esse tipo de organização, tais como a falta de recursos financeiros, a dificuldade em se obterem voluntários, baixo envolvimento popular, e os constantes atritos com o setor público e privado. [...] por outro lado, o crescimento acentuado dessas organizações no Brasil, já é por si só, uma indicação do início de uma mudança no perfil da nossa sociedade civil (ROSA; COSTA, 2003, p. 14).

No Brasil existe uma certificação do TS denominada OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A qualificação como OSCIP, foi concedida pelo Ministério da Justiça do Brasil e instituída pela Lei nº 9.790, de 23/03/1999, com a finalidade de facilitar o surgimento de parcerias e convênios entre todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual, e municipal) e permite que doações executadas por empresas possam ser descontadas do imposto de renda (Instituto Alfa Brasil, 2015).

Esta Lei, ainda que não mostre certamente a resolução de alguns problemas enfrentados pelo TS, surge como uma importante conquista inicial porque determina novos critérios como a transparência na prestação de contas e nos critérios de qualificação para certificação, compelindo todas as instituições a ter conselho fiscal, entre outros pressupostos que a qualificam.

Para Vieira (2006), a concepção de um TS emprega-se mais para delimitar um tipo de atuação que se distingue das instâncias de Governo e Mercado, no entanto, embora tenha a

mesma característica legal, é constituído por um conjunto de instituições bastante diferentes quanto à filosofia de atuação, dimensões, temática e formas de intervenção.

Entretanto, ser o TS, numa visão crítica de Camargo et al, (2001) vai além do assistencialismo, tratar dos menores carentes, partilhar donativos natalinos ou agasalhos no inverno. Ser o TS é operar como agente transformador social, que com sua missão singular de proporcionar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência que tem como característica a necessidade de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil.

Diante desse contexto, é possível afirmar que um dos desafios do estudo do TS é determinar um conceito que possa sintetizar as correntes e ideias dos múltiplos autores que se destinam ao tema, resultado da pluralidade de organizações que o compõem e da consequente diversidade de formas e atuações.

4 A COMPREENSÃO DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAA SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

4.1 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto de analisar a compreensão dos professores do curso de administração do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) sobre Responsabilidade Social, bem como identificar as oportunidades de atuação que um Administrador terá no âmbito social e ao mesmo tempo interpretar quais habilidades os docentes consideram que os discentes devem desenvolver no decorrer do curso, o presente trabalho utilizou-se do enfoque qualitativo, uma vez que, na pesquisa qualitativa, é comum que o pesquisador busque entender os fenômenos, conforme a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, posicione seu entendimento de tais fenômenos (NEVES, 2015). O estudo é de caráter descritivo-exploratório, tendo em vista que se busca conhecer como se dá a compreensão dos docentes sobre Responsabilidade Social, descrevendo-os, ao mesmo tempo, procura-se conhecer de que forma os mesmos acreditam que o Administrador pode atuar na área social, aproximando o estudo de uma natureza exploratória (SANTOS; CANDELORO, 2006). Para Lakatos e Marconi (2003), combinar o estudo exploratório com descritivo pode embasar pesquisas tanto quantitativas quanto qualitativas, para as autoras é corriqueiro que haja maior flexibilidade no que tange os métodos de amostragem. Segundo Santos (2014, apud Sampieri; Collado; Lucio, 2013), qualquer estudo pode conter, simultaneamente, elementos exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos, ou seja, ele pode, em seu princípio, conter um caráter exploratório, converter-se em descritivo e terminar como explicativo.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista por pautas, conforme conceitos apresentados por Gil (2008). A entrevista foi semiestruturada, composta por apenas 03 (três) perguntas, previamente elaboradas. Optou-se pela quantidade reduzida de perguntas pelo fato de o semestre letivo estar terminando/iniciando e os respondentes – professores – estarem em um período de muitas atividades, por isso, poderiam não ter disponibilidade para responder a entrevista caso esta fosse extensa. Conforme cita Gil (2008), a entrevista por pautas é guiada por uma relação de interesses que o entrevistador vai explorando durante seu curso, por isso ela apresenta certo grau de estruturação. O autor a recomenda para momentos em que os respondentes poderiam sentir-se desconfortáveis para responder certas questões mais rígidas. Para ele a predileção por um desenvolvimento mais maleável da entrevista pode

ser influência da natureza do tema investigado. O roteiro da entrevista pode ser encontrado no apêndice A.

Para abordar as questões inerentes ao estudo, o método escolhido foi a Análise do Discurso (AD), pois considera o homem e a língua em suas concretudes, não enquanto sistemas abstratos. Isto é, leva em conta os processos e as condições por meio dos quais a linguagem é produzida. Para Vergara (2005), a AD objetiva não só compreender como a mensagem que é transmitida, como também explorar o seu sentido, tornando possível identificar o significado tanto do que está explícito quanto do que está implícito. Seu foco é “a forma como a língua é produzida e interpretada em um dado contexto” (CABRAL, 1999, p. 11). A autora ressalta ainda que, por se tratar de uma interpretação do discurso de outra pessoa, é necessário que o pesquisador tenha sensibilidade para interpretar a subjetividade do pesquisado. Mais que uma metodologia, a AD é uma disciplina interpretativa que tem como bases epistemológicas a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise. O discurso, Poe esta análise, não se restringe à noção linguística de fala, mas constitui-se na materialização da ideologia. Deste modo, durante o discurso o sujeito inevitavelmente traz à tona a ideologia que tem como base. Além disso, existe a contribuição psicanalista do inconsciente, com a qual a AD considera o sujeito não como origem de seu discurso, mas como realizador de um discurso já dito (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

O público-alvo desta pesquisa foram os professores efetivos do curso de Administração da UFPE – CAA. Optou-se por entrevistar apenas os professores efetivos pelo fato de haver uma alta rotatividade dos professores substitutos do curso. Foram entrevistados vinte e um professores de um total de vinte e seis, pois, em relação aos demais, um está de licença, dois não foram localizados na universidade e nem por e-mail, um não quis responder e a outra é a orientadora deste trabalho e por tanto não foi entrevistada. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro, março e abril de 2015 devido à disponibilidade dos professores. Inicialmente, a pesquisa seria realizada por e-mail, porém apenas seis professores responderam. Desta forma, optou-se por realizar as demais entrevistas pessoalmente. Realizadas as entrevistas, procedeu-se minuciosa escuta do material gravado na busca por identificar pontos relacionáveis ao objetivo geral da pesquisa e seleção de recortes de discurso que seriam as unidades de análise – os *corpora*. O *corpus* é o material de trabalho do analista do discurso. Cada entrevista durou em média 10 minutos, gerando o material analisado a seguir.

4.2 OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO PARA OS ADMINISTRADORES NA ÁREA SOCIAL

Tomando por base as informações contidas no capítulo anterior em que são citadas as áreas de atuação do profissional de administração, foram identificadas as seguintes oportunidades, no que se refere à atuação destes profissionais no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.

Constatou-se que para os docentes o administrador tem uma formação dinâmica que o torna apto para atuar nas mais diversas áreas, sejam elas do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor, tendo em vista que este último está ganhando seu espaço no mercado a cada dia. Este dinamismo pode ser percebido na fala do Docente C (*“Pelo perfil de formação que eu vejo dos administradores, eles têm uma formação muito polivalente pra atuar no mercado de uma forma geral”*). Como se pode observar nesta fala, o termo ‘polivalente’ é utilizado para expressar esse dinamismo existente na formação, ou seja, durante o curso o administrador adquire conhecimentos suficientes para atuar em quaisquer organizações, dentre elas as do TS. Esse tipo de organização demanda conhecimentos específicos como qualquer outra, conforme citado por Almeida (2003) que diz que as organizações do Terceiro Setor demandam profissionais capazes de gerenciar a organização, coordenar os voluntários, desenvolver projetos sociais, entre outras funções.

Conforme citado por Rifkin, o TS vem crescendo a cada dia e esse crescimento abre um leque de oportunidades de trabalho para que profissionais, não só da Administração, mas de qualquer área, possam atuar oferecendo seus conhecimentos e contribuindo para o alcance dos objetivos dessas organizações, como dito no discurso que se segue.

“O administrador pode atuar em várias áreas no Terceiro Setor, especificamente melhorando o nível de profissionalização, de profissionalismo na gestão dessas empresas, adotando políticas de ações de marketing, de finanças, de recursos humanos... de forma que essas organizações, enfim o Terceiro Setor, elas possam atingir seus resultados com maior eficiência e com maior eficácia.” (Docente U)

Alguns docentes veem as organizações do TS como empresas que estão surgindo cada vez mais formalizadas e que, mesmo sendo sem fins lucrativos, elas devem ser geridas como uma organização do Segundo Setor, pois muitas delas são organizações de nível internacional que financiam projetos em vários países do mundo, como ilustrado a seguir.

“Hoje em dia a característica de formação do Terceiro Setor... ele tá sendo algo que eu chamo de mais profissionalizado, então... com cada departamento sendo distribuído. Se a gente analisar empresas do Terceiro Setor, organizações não governamentais como... como a Visão Mundial, por exemplo, é uma empresa sem

fins lucrativos, trabalha no Terceiro Setor e é uma organização a nível global [...]. Então, pra poder gerir isso, ela tem que gerir como uma empresa normal, até pra poder angariar fundos necessários e redistribuir esses fundos.” (Docente P)

“Existe mercado, e carência, de Administradores para as organizações do Terceiro Setor sim e creio que é possível atuar nas mesmas áreas de organizações do Segundo Setor, embora estejamos lidando com filosofia ou missões distintas.” (Docente J)

Pode-se observar a concordância entre o discurso do Docente J e o que foi dito por Vieira (2006) quando falam que o TS é uma instituição com características semelhantes as do Governo e do Estado, no entanto possui distinção quanto à forma de atuação, possuem filosofias diferentes, isto é, a forma de intervir na sociedade é totalmente distinta.

Corroborando com o pensamento de Rifkin (1996), o TS possui uma área de atuação bastante diversificada onde um administrador pode atuar, alguns professores expressam de forma mais objetiva essas áreas.

“Projetos, capitação de recursos, gestão financeira, gestão de pessoas e projetos, planejamento estratégico e gestão de orçamentos, todas são áreas que imagino perfeitamente áreas nas quais o administrador pode atuar nas organizações do Terceiro Setor.” (Docente L)

“Olha eu sinceramente, eu não vejo é... organizações nesse setor como diferente de outras, elas demandam em todas as áreas... todas as áreas, gestão de pessoas, logística, finanças... até porque como os recursos são ainda mais escassos do que noutras organizações, isso tem que ser um relóginho funcionando, não é?” (Docente G)

Além dessas áreas anteriormente citadas, também é muito importante que haja uma boa comunicação da organização com a sociedade para que se possam captar os recursos necessários para sua sobrevivência. É aí que nota-se o surgimento de mais uma oportunidade de o administrador atuar: o marketing.

“Marketing – que é a área que eu... que eu estudo, que eu trabalho – é uma área vista com muito preconceito, mas o marketing institucional é importantíssimo pra geração de credibilidade, promoção dos... dos projetos, pra justamente se gerar recursos necessários, um nome forte pra potencializar a captação de recursos, ajudar nesse processo de captação de recursos. (Docente G)

Pode-se perceber que há uma gama de oportunidades para o administrador atuar nas organizações do TS, pois, quando bem estruturadas, possuem os mesmos departamentos que uma empresa com fins lucrativos, isto é, trata-se de uma empresa não importando o Setor. Além disso, como toda e qualquer organização que queira se estabelecer no mercado, é preciso que haja profissionais da área de administração para auxiliar na sua gestão.

Nesse contexto, é possível citar o discurso do Docente E, que vê o administrador como sendo um resolvidor de problemas, pois ele é capacitado para buscar soluções diante dos problemas do dia-a-dia das organizações.

“O administrador ele... é... grosso modo é um resolvidor de problemas e... é... nós temos problemas todos os dias, em todas as áreas de atuação, então é... o administrador ele... tendo sido capacitado devidamente, ele pode atuar é... em qualquer área de conhecimento e o Terceiro Setor é uma área que vem crescendo e... nem tudo está resolvido e o administrador pode dar uma contribuição bem interessante.” (Docente E)

Tendo em vista que o dia-a-dia das Organizações do Terceiro Setor (OTS) necessita ser administrado de forma correta, pois estas organizações precisam distribuir seus recursos de forma adequada já que estes normalmente são escassos, a presença de um administrador se torna extremamente importante. Desta forma, novas oportunidades surgem a cada dia para o profissional de administração. Porém, o que nota-se é uma falta de interesse por parte destes profissionais para atuarem nessa área. A causa desse desinteresse pode ser atribuída em parte aos cursos que não incentivam estes profissionais – enquanto alunos – a enxergar o TS como uma oportunidade de trabalho igual a qualquer outra, como visto nas palavras do Docente F (“[...] às vezes o curso... os cursos de administração eles têm o foco muito empresarial é... e esquecem um pouco do Terceiro Setor”). Para Chanlat (1994), a ciência da Administração passa por um momento de mudanças cuja ênfase está no estudo do comportamento humano dentro das organizações e não somente em uma formação técnica. Como se pode observar nas palavras do Docente A, algumas instituições de ensino superior estão buscando melhorar a formação do administrador adquirindo uma vertente mais humanística.

“Acredito que tem mercado pra todos nessa área, não apenas pro administrador, o que nos falta eu acho que é muito mais uma conscientização dessa necessidade que eu acho que os cursos têm começado a mudar isso. Pelo menos no nosso curso aqui, nós temos uma preocupação com essa questão, né?” (Docente A)

“[...] eu entendo, inclusive acho que a gente, enquanto professores, a gente tem... tem esse papel que a gente exerce muito mal – isso me colocando, me incluindo nesse grupo – a gente exerce muito mal esse papel de promover as potencialidades, as possíveis oportunidades, não é? nessas organizações.” (Docente G)

Nota-se que os professores sentem que ainda existe uma carência de administradores nesse tipo de organização. Isso é atribuído ao preconceito das pessoas e, até mesmo dos próprios administradores, de achar que trabalhar em uma OTS é uma posição menor, isso faz com que os indivíduos que trabalham nessas organizações não sejam vistos com a mesma importância que os demais (“*parece que não é emprego, não é?*”). As palavras do Docente G demonstram o preconceito dessas pessoas, que como dito anteriormente por Hudson (1999), as pessoas não relacionavam a administração ao TS e isso ainda existe, como ser visto inclusive no discurso do Docente T, que disse “*O termo ‘mercado de trabalho’ não se aplica a esse contexto!*”. Ao que parece, na visão do Docente T as organizações do TS são diferentes das instituições privadas no que se refere à necessidade de atuação de profissionais. No

entanto, se estamos falando de organizações e existem oportunidades de atuação para profissionais de diversas áreas, podemos afirmar que se trata de um mercado de trabalho, tendo em vista que mesmo sendo organizações sem fins lucrativos elas também necessitam de gestão. E ainda segundo Hudson (1999), com o crescimento do TS e o profissionalismo cada vez maior trouxe consigo a visão de que teorias administrativas devem ser aplicadas em instituições desse tipo para que estas possam se tornar mais eficientes.

Para Drucker (2011), a principal função do administrador é fazer da instituição da qual faz parte uma organização bem administrada. A esse respeito, o Docente B foi bem específico.

“No geral, eu acho que essas áreas, é... do Terceiro Setor são... acredito que todas elas podem ser possíveis desde que o administrador, ele...ele trabalhe... se restrinja a sua função de gerenciar [...]” (Docente B)

Notou-se também, a oportunidade de atuar no setor financeiro da OTS, visto que há uma necessidade de gerenciar os recursos de forma adequada, já que, como mencionado anteriormente, existe uma escassez desses recursos e se não forem gerenciados corretamente haverá um grande risco de que a organização não consiga permanecer atuando. Para o Docente M, esta é uma área muito importante na gestão dessas organizações.

“O administrador pode atuar tanto na captação como no emprego eficiente dos recursos financeiros, visando fazer mais com menos recursos.” (Docente M)

Verificou-se ainda, que ultimamente se tem dado uma maior importância a esse Setor devido aos problemas sociais que vêm aumentando a cada dia. Paralelo a isso, as OTS estão ganhando cada vez mais espaço e confiança, por isso a necessidade de administradores profissionais trabalhando em sua gestão, como podemos observar no discurso abaixo.

“Assim... na minha opinião, eu acho que a área ela tem grandes possibilidades e grandes abrangências e de possibilidade especificamente de atuação do administrador, justamente dada a importância maior que tá sendo dada a essa área.” (Docente I)

Por fim, percebeu-se que a função do administrador na OTS se faz necessária devido à falta de especialização das pessoas que nelas trabalham, pois, na maioria dos casos, o grupo que atua nessas organizações não tem formação para gerenciar e as instituições de ensino superior preparam esses profissionais para essa função. Como mencionado anteriormente neste trabalho, estas instituições são responsáveis por doutrinar o profissional cidadão que atuará no mercado de trabalho, mas é preciso que haja também um engajamento dos próprios alunos para o alcance desse objetivo.

4.3 HABILIDADES MAIS IMPORTANTES QUE OS PROFESSORES CONSIDERAM QUE OS ALUNOS DEVEM DESENVOLVER DURANTE O CURSO

Com o intuito de conhecer as habilidades que os docentes acreditam que os alunos devem desenvolver durante o curso para atuar no mercado de trabalho, analisaremos as respostas obtidas com as entrevistas tomando por base a linha de raciocínio apresentada no referencial teórico contido neste trabalho de que as necessidades que merecem destaque são as habilidades técnicas, conceituais e humanas.

Verificou-se que, todos os entrevistados acreditam que para trabalhar em qualquer organização o administrador deve desenvolver essas três habilidades – técnicas, conceituais e humanas – conforme dito por McGregor (1992) e com as organizações do TS não seria diferente. Alguns citam essas habilidades de forma geral, como descrito abaixo.

“Durante o curso, penso que o aluno tem que desenvolver os três tipos de habilidades – técnicas, interpessoais e de comunicação, conceituais e decisão – discutidos durante o decorrer de sua formação e os papéis decorrentes delas.” (Docente O)

“Eu diria assim, habilidades técnicas/operacionais; habilidades, lá em cima, conceituais/subjetivas; e no meio de campo da estrutura habilidade de relações humanas [...] em qualquer que seja o nível a habilidade de saber lidar com pessoas, de relações humanas.” (Docente T)

Pode-se perceber que estes docentes veem que os alunos devem desenvolver habilidades gerais que o curso oferece, mas eles não descrevem especificamente quais habilidades são essas. Em contrapartida, a maioria dos entrevistados optou por descrever cada habilidade que ele julga mais importante para o administrador trabalhar nesse tipo de organização, alguns acabaram sendo influenciados por sua linha de pesquisa, como é o caso dos corpora que se seguem.

“Ética e política, gestão de projetos, trabalho em equipe, capacidade de negociação, liderança.” (Docente K)

“Gerir com responsabilidade e competência; valores éticos e morais; trabalhar em equipe; habilidade de comunicação; entre outros.” (Docente N)

Diante destas palavras, observa-se que tanto o Docente K quanto o Docente N entendem como uma OTS funciona, visto que estas organizações necessitam de uma boa liderança, uma boa gestão, de pessoas que saibam trabalhar em equipe e, principalmente, de pessoas éticas e honestas que trabalhem de maneira correta para que os recursos adquiridos sejam bem distribuídos. Nota-se que ambos consideram que a habilidade de trabalhar em equipe é fundamental para o administrador que deseja trabalhar em uma OTS. Com isso, é

possível afirmar que os mesmos já estiveram em alguma OTS, por isso estão familiarizados com a forma de gestão das mesmas.

Em relação à habilidade técnica, alguns docentes acreditam que ela é fundamental para se trabalhar em uma OTS, pois o gestor estará lidando diariamente com projetos, distribuição dos materiais adquiridos pela organização, ele também precisa saber como empregar os recursos que, como dito anteriormente, geralmente são escassos. Então, para que ele possa realizar todas essas funções o mesmo precisa desenvolver habilidades técnicas. Uma habilidade bastante citada foi a habilidade matemática ou quantitativa, também citada por Boog (1991) como contabilidade, ou seja, conhecer as questões quantitativas de uma organização, saber lidar com demonstrativos contábeis, lançamentos etc. É o que diz o Docente Q em sua entrevista.

“Olhe, eu tenho uma visão que eu acho que vai destruir o conceito da maioria. Eu acho que um bom administrador tem que ter uma boa formação quantitativa... boa, muito boa. [...] uma boa formação estatística e uma boa formação em finanças.”
(Docente Q)

É possível perceber que uma boa formação em finanças é a habilidade que ganha destaque no discurso de alguns docentes. Como dito nas palavras do Docente M (*“Para mim o administrador deve desenvolver organização financeira”*), a empresa necessita ter registrado tudo que entra e tudo que sai, ou seja, ter controle de todos os recursos e materiais adquiridos e de tudo o que é distribuído entre as entidades vinculadas e os projetos que a organização oferece à sociedade para que seja possível prestar contas e comprovar tudo que a organização está fazendo com os recursos destinados a ela, seja por parte do governo, de empresas privadas ou da sociedade, que em geral costuma colaborar com esse tipo de organização.

Ainda se tratando de habilidade técnica, o administrador precisa estar ciente dos problemas existentes na organização para que ele possa encontrar uma forma de solucioná-los, como observado pelo Docente C.

“[...] desenvolver um... um senso crítico de enxergar os problemas e ter a... enxergar quais das ferramentas que ele trabalhou aquela que melhor se adéqua aos problemas que ele tá... tá diante. Eu acho que é uma avaliação mais, assim, uma percepção... mais crítica de tentar é... enxergar as... onde pode contribuir né? Quais são as deficiências daquele ambiente onde ele tá trabalhando e com as técnicas que ele aprende aqui, onde ele pode melhorar né?” (Docente C)

Ao usar os termos ‘ferramentas’ e ‘técnicas’ o Docente se refere às disciplinas que serão oferecidas ao aluno durante o curso, disciplinas essas que, como dito pelo Docente,

servirão de ferramentas para solucionar os problemas diários das organizações, que de acordo com Drucker (2011) estas organizações precisam aprender a utilizar a gerência como ferramenta, já que é isso que a graduação oferece aos alunos: o conhecimento de ‘ferramentas’ e ‘técnicas’ que poderão auxiliar na gerência das organizações e na solução de problemas, conforme observamos abaixo.

“Acho que é muito mais um... um... voltar-se muito mais pras questões de atitude, de comprometimento, do que mesmo de habilidades técnicas, porque essas os cursos já oferecem tranquilamente.” (Docente A)

Como visto no discurso do Docente A, bem como expresso anteriormente por Aduato (2006), os cursos oferecem uma formação voltada para as habilidades técnicas conforme é exigido pelo mercado. No entanto, os Docentes reconhecem que para ser um bom profissional e trabalhar com organizações da área social é preciso desenvolver muito mais que habilidades técnicas. Nesse sentido, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades humanas, ou seja, a habilidade em lidar com pessoas. Esse tipo de habilidade foi o de maior destaque entre os entrevistados, visto que foi citado na maioria dos discursos. Com isso o Docente D cita que o aluno que deseja trabalhar na área social deve dar ênfase as disciplinas humanísticas, que são fundamentais para se trabalhar nesse tipo de organização, visto que estas organizações estão em contato com seu público-alvo direta e diariamente, isto é, lidam com pessoas e não com máquinas como grande parte das organizações privadas.

“Eu acho que... existem várias cadeiras, né? no curso, que devem ser bem aproveitadas nesse aspecto, né? Tanto na parte de gestão como eu acho que vcs... tanto psicologia também, né? A questão de... é... lidar com pessoas, né?” (Docente D)

A partir desse discurso percebe-se a importância que os docentes dão às habilidades humanas, pois, como mencionado anteriormente por Bolan; Motta (2007), uma formação humanística é bastante importante para quem vai trabalhar na área social. Corroborando com essa linha de pensamento é possível citar o discurso do Docente F, que acaba fazendo uma crítica – discreta – em relação às instituições de ensino que, em sua maioria, oferece uma formação mais técnica do que humanística aos seus alunos.

“Eu acho que um aspecto importante é a formação humanística e que às vezes ela é um pouco deixada a desejar, né? As coisas são muito quantificáveis, enfim. Mas eu acho que a formação humanística contribui, vamos dizer seria uma... uma habilidade que é importante... uma competência, vamos dizer assim... importante pra... o gestor atuar, né?” (Docente F)

O Docente F refere-se à importância de cursos que oferecem formação humanística para os administradores, tendo em vista que as organizações do TS são voltadas para o bem-

estar das pessoas e necessitam de gestores que se preocupem mais com as pessoas, já que de acordo com Hudson (1999), uma das características destas organizações é ter basicamente um objetivo social e não gerar lucro, como normalmente acontece no mercado – Segundo setor. No entanto, foi possível observar a divergência de opinião entre o discurso do Docente F e do Docente E em relação à formação que é oferecida pelas instituições de ensino, para este o domínio de habilidades técnicas não é muito cobrado nestas instituições, como veremos logo abaixo.

“O administrador ele tem que... desenvolver habilidades... na área de gestão, mas gestão de tudo. É gestão do tempo, gestão de recursos financeiros, gestão de recursos tecnológicos, gestão de recursos humanos e essa gestão pra ser mais eficiente, mais efetiva, é necessário que domine alguns, algumas ferramentas matemáticas, o que... é... historicamente não é o que se tem cobrado muito na formação do administrador.” (Docente E)

Para este docente o administrador deve desenvolver as habilidades que irão auxiliar em uma gestão eficiente da organização na qual irá atuar, pois como dito por Drucker (2011) anteriormente, o administrador deve fazer da instituição onde trabalha uma organização bem administrada. No entanto, verificou-se que em uma mesma fala o Docente E tem uma linha de pensamento que diverge da opinião do Docente F e concorda em parte do seu discurso, com o Docente D no sentido de que toda organização necessita de gestão e que o aluno deve desenvolver as habilidades que possam auxiliá-lo na busca por uma gestão eficiente e eficaz da organização, como veremos no discurso abaixo.

“Eu acho que... pra o lado social é... todas essas cadeiras voltadas mais pra parte de humanas... né? também na área de gestão, porque em tudo tem que ter gestão, tem que ter um planejamento, tem que ter uma organização, é... devem ser bem aproveitadas pra que... o aluno consiga desenvolver essas habilidades, né? nessa área mais social.” (Docente D)

É possível observar que a habilidade que prevalece é a habilidade em gestão e, como disse o Docente E, o administrador precisa desenvolver uma habilidade que envolva gestão de tudo, ou seja, em todas as áreas de uma organização. Nesse contexto, vale ressaltar que o administrador para ser um bom gestor deve saber se antecipar aos problemas, se comunicar bem, como dito nas palavras do Docente P.

“Acho que a proatividade, a comunicação e a capacidade intelectual, ele tem que desenvolver bem pra ele se dar bem como administrador.” (Docente P)

No que diz respeito à habilidade conceitual que de acordo com Katz (1955), é a habilidade de enxergar além dos limites do seu setor, ter a visão da organização como um todo, conhecer o relacionamento desta com a sociedade e entender como se dá essa relação.

Verificou-se que o Docente G identifica algumas habilidades que devem ser desenvolvidas pelos alunos e que podem ser fundamentais para que estes se tornem bons gestores e atuem de forma que venham a contribuir significativamente para o desenvolvimento de organizações do TS. O trecho abaixo representa de que modo se pode enxergar além dos limites do setor, como dito pelo autor.

“Eu acho que esse é... essa visão de mundo mais apurada, esse entendimento de ética, de moral, sustentabilidade... noutra perspectiva que não seja pela ética das empresas, a ética empresarial. Quebrar essa... essa relação falaciosa que a gente tem da nossa profissão, dos gestores, vinculada a essa ética empresarial, mas falar de uma ética, de uma moral social. Acho que toda e qualquer habilidade a partir disso... é... é... é importante ser desenvolvida.” (Docente G)

O discurso do Docente G deixa clara a necessidade dessa habilidade. Para este docente, o aluno deve desenvolver uma visão que está além da visão empresarial, entender que o mundo não depende apenas de lucro, mas também de gestores que possam atuar em empresas voltadas para ações sociais, porém, nota-se que ainda existe essa visão de que um administrador deve atuar em função do lucro da empresa.

Ainda se falando de habilidade conceitual, o Docente B fala que o gestor necessita ter uma capacidade crítica elevada, ele cita essa capacidade como sendo a maneira de ‘fazer o impossível’, no sentido de que o administrador deve realizar ações que muitas vezes outros profissionais veem como sendo de difícil acesso, que não está ao alcance das metas da organização, mas que para este docente podem ser realizadas desde que o gestor se comprometa. De acordo com este docente essa habilidade de ‘fazer o impossível’ abrange muitas outras, como veremos a seguir.

“Eu sempre digo pros meus alunos, acho que tem a habilidade que é essencial pra o administrador, né? É... fazer o impossível, mesmo que alguns digam: ‘ah, mas como é que é isso?’ Quando eu digo fazer o impossível, não, ‘Ah, se é impossível como é que vai fazer?’ Não, fazer aquilo que as pessoas dizem que é impossível, né? Aquilo não pode ser feito. Eu acho que tem que ser! Isso aí resume um monte de coisas eu acho.” (Docente B)

Já nas palavras do Docente I, o administrador deve desenvolver habilidades que envolvam todas as áreas da organização, como discorrido a seguir.

“Eu acho que a responsabilidade, a sensibilidade e a iniciativa, né? De você ser sensível, de você se tornar parte do processo e de você de alguma forma ter iniciativa e fazer alguma coisa na prática, eu acho que essas três de fato acabam resumindo até outras demais.” (Docente I)

Pode-se verificar que o Docente I refere-se à responsabilidade no sentido de que se o administrador deve se tornar corresponsável por aquele contexto no qual está inserido. Em

relação à sensibilidade, o docente refere-se ao conhecimento que o profissional deve ter em relação à área onde vai atuar, pois é necessário que se tenha um mínimo de prática para se trabalhar com OTS. E, finalmente, em relação à iniciativa, o docente reporta-se ao sentido de que o gestor deve ter iniciativa para resolver os problemas da organização, deve ser proativo.

Verificou-se também que o administrador deve encontrar uma maneira de utilizar todas as áreas da administração – finanças, marketing, gestão de pessoas, gestão de projetos etc. – de modo que elas possam auxiliar no gerenciamento de OTS, conforme estabelecido pelo Docente U.

“Ver como todas as áreas da administração, finanças, marketing, hã... recursos humanos, gestão de pessoas, elas vão poder ajudar na gestão dessas empresas. E aí, as habilidades como: saber trabalhar em grupo, análise sistêmica, é... a questão de comunicação, todas elas são importantes no gerenciamento de empresas do Terceiro Setor.” (Docente U)

Por fim, foi possível observar que o administrador necessita desenvolver o domínio em todos os tipos de habilidades – técnica, humana, conceitual – para que sua atuação, seja em qualquer setor, se dê de forma satisfatória para a organização. E mesmo que não seja possível o domínio de todas essas habilidades, a habilidade humana será sempre a mais importante para esse campo de atuação.

4.4 DEFINIÇÃO DOS DOCENTES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Quando da descrição das oportunidades de atuação para os administradores na área social, já foi apresentada a importância de administradores trabalharem em organizações do Terceiro Setor. Organizações bem administradas tendem a ser mais eficientes e eficazes. Também já se debateu aqui a importância do desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para a gestão eficaz dessas organizações. Quem domina técnicas e teorias e pode utilizá-las na prática e, além disso, tem acesso a uma formação humanística tende a adaptar-se melhor às organizações sociais. Sem dúvidas há muitos fatores que influenciam a opinião dos docentes quanto à atuação dos administradores na área social, desta forma, não é objetivo deste trabalho modificar a opinião dos docentes em relação a isto e sim identificar esta opinião em relação à Responsabilidade Social. Durante a entrevista foi perguntado ao docente sobre a questão da Responsabilidade Social e também sobre sua formação. A partir de suas respostas observamos que, do total de entrevistados, mais da metade dos professores tem uma formação que pode ser considerada técnica, o que poderá – ou não – influenciar no seu entendimento sobre o tema abordado. Observamos também que as opiniões são diversas,

alguns tendem a ter uma visão voltada para o viés empresarial, outros têm uma visão voltada para o indivíduo enquanto parte da sociedade, como veremos a seguir.

De acordo com Ashley (2002); Chiavenato (2004); e INMETRO (2015); a RS é a obrigação que as empresas têm de tentar minimizar os impactos causados ao meio ambiente buscando promover o bem estar da sociedade de forma sustentável. Diante disto, cabe destacar trechos das falas de três docentes.

“Responsabilidade social são as empresas que estão comprometidas também com o desenvolvimento da sociedade, buscando crescer – não... não atingindo tanto o meio ambiente – e o bem estar das pessoas.” (Docente R)

“É a empresa trabalhar não apenas observando o bem estar e a qualidade dos seus funcionários quanto o bem estar e a qualidade dos seus clientes e da sociedade que ele trabalha, que ele tá inserido.” (Docente P)

“É pensar de uma forma sustentável, é pensar de uma forma que as práticas, as políticas, as ações da empresa não são voltadas especificamente e estritamente só para o consumidor final.” (Docente U)

Pelo que se pode perceber desses discursos, os docentes têm uma visão de responsabilidade social como sendo algo inerente às empresas, ao contexto empresarial, mas que esta responsabilidade esteja voltada para o bem estar da sociedade, na qual a organização está inserida, visando não somente o lucro, mas o desenvolvimento sustentável desta sociedade.

Para o Instituto ETHOS, uma empresa socialmente responsável é aquela que trabalha em conjunto com as diversas partes envolvidas em suas atividades, seja seu público interno ou externo, conforme dito pelo Docente P.

“Eu acho que a responsabilidade social tá na essência da atividade administrativa e aí inclui o profissional interno, – que é o funcionário da empresa – o consumidor externo e a sociedade como um todo.” (Docente P)

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, cabe citar a fala do Docente K.

“Conceito em construção, mas de maneira geral é o compromisso das organizações, realizado mediante programas e projetos com os seus parceiros internos e externos.” (Docente K)

No entanto, conforme mencionado anteriormente neste trabalho e como dito pelo Docente K, o conceito de RS ainda está em construção, tendo em vista que existem várias definições em relação a esse tema. Ainda de acordo com o docente, as organizações devem se comprometer a realizar projetos em parceria com seus colaboradores e a sociedade em geral. Isto pode ser visto como uma forma de minimizar seus impactos causados a esta sociedade.

Observou-se também, uma visão de que o indivíduo deve ser responsável por suas ações, pensando também nas gerações futuras. Para Santos (2008), essa preocupação deve partir das organizações, mas na opinião dos docentes essa responsabilidade deve partir de cada um, como ilustrado nos trechos a seguir.

“Olha a Responsabilidade Social no meu entendimento é vc ter uma consciência plena de que vc não pode fazer aquilo que... o seu instinto pode lhe tentar. Vc tem que pensar que... junto com vc tem todo um conjunto de pessoas que tão pensando em seu conforto, em seu bem estar, tão pensando é... em levar pra as futuras gerações um mundo melhor.” (Docente E)

“Acho que a gente não vive só, isolado. A gente precisa... ter consciência que a gente tá num planeta que é como se fosse a nossa nave espacial pra trafegar nesse universo e a gente precisa cuidar disso daí, a gente precisa lembrar que existem outras pessoas e que as pessoas, as outras pessoas têm direito as mesmas oportunidades que a gente, inclusive as pessoas que ainda não nasceram, as pessoas que vem aí pela frente.” (Docente B)

Percebeu-se que para estes docentes a RS incide em não ser egoísta, em pensar nas pessoas que fazem parte da sociedade, pensar que o mundo foi feito pra todos e que todos devem cuidar para que os recursos não acabem e pensar que outras pessoas virão e irão precisar destes recursos, que hoje já estão ficando escassos e que se não forem preservados corretamente irão acabar.

Também foi observado que RS não é apenas assistencialismo, não se trata de fazer doação, vai além do ato de caridade. O trecho abaixo é representativo dessa questão.

“Quando a gente pensa em Responsabilidade Social às vezes se limita em... em... numa coisa que é tipo doação, assistencialismo ou alguma coisa nesse tipo. Mas a Responsabilidade Social ela envolve é, é... vários aspectos, né? Inclusive ambiental, não é? Vamos dizer assim... não se limita só a questão... social, mas, também, ambiental e econômica também, porque vai tá movimentando aí esses... esses outros dois... vamos dizer assim, essas outras duas partes da pirâmide.” (Docente F)

O discurso do Docente F deixa claro que RS envolve aspectos sociais, ambientais e econômicos, onde esse três aspectos estariam interligados atendendo aos interesses dos indivíduos, da natureza e da sociedade como um todo, conforme constatado no estudo de Ashley (2005), no qual a organização deixaria de ser o elemento principal do processo e daria lugar ao meio ambiente que é o que deve ser mais importante, e a organização se introduziria nele, assim como outros agentes. Corroborando com isso, o Docente S, expressa que as pessoas, os animais, a natureza de forma geral, as empresas e tudo que existe no meio ambiente, devem ser tratados como sendo um só, para que haja um equilíbrio entre as partes dessa pirâmide, como é considerada a RS.

“Quando você fala em Responsabilidade Social nós estamos falando numa conjuntura onde todos são um. Tudo que você fala de... que tem, que tá construído dentro do nosso planeta, do nosso mundo aqui, tem que ser tratado como um só. Então tem que ser visto como sendo um equilíbrio dessa conjuntura. Isso é uma Responsabilidade Social.” (Docente S)

Pode-se verificar ainda que a Responsabilidade Social também pode ser vista como uma obrigação individual, onde cada um é responsável por aquilo que faz quando age em seu próprio interesse, conforme observado por Koontz e O'Donnell (1982 apud Vieira, 2007) em seu estudo, sendo que este necessita cuidar para que suas ações não prejudiquem o próximo. No trecho a seguir, fica explícito o cuidado que o indivíduo deve ter em relação as suas ações.

“Acho que de uma forma geral, essa é uma área e no meu entendimento a responsabilidade socioambiental e aí isso trata de pessoa enquanto pessoa individual, indivíduo, é... de vc se fazer parte do processo, saber da sua importância e buscar ações que possam minimizar os seus impactos no planeta, na questão social, enfim.” (Docente I)

“Eu acho que... todo o ser humano, toda a pessoa... é... tem que ter a consciência, né? de que vc tá aqui na sociedade pra... é... prestar algum tipo de ajuda com os seus conhecimentos, com o que vc tem, né? é... querendo ou não todos nós temos essa responsabilidade social com alguma coisa, né?” (Docente D)

Os *corpora* acima nos dão uma ideia do compromisso que o indivíduo deve ter com o meio ambiente e que toda pessoa deve ter a consciência de sua importância na sociedade e da importância das ações que devem ser realizadas como forma de tentar minimizar os impactos que estas causam ao planeta, visto que somos todos responsáveis pelo que fazemos e, com isso, pelo que causamos. Ainda em relação ao viés individual da RS, podemos discorrer o trecho citado na entrevista do Docente Q, que disse.

“Eu vou ser muito simples na minha resposta. Eu acho que é a preocupação com o outro. Se você tem preocupação com o, com o próximo, com o... com o outro, pra mim isso aí já... já é você cumprir com essa questão de você ser responsável socialmente.” (Docente Q)

Este docente deixa claro que o fato de uma pessoa se preocupar com o impacto que suas atitudes irão causar ao próximo, aos demais indivíduos da sociedade, para ele já é agir de forma socialmente responsável. Para Zenisek (1984), existem várias definições de RS, alguns consideram como sendo responsabilidade legal ou uma obrigação social, outros veem como sendo a forma de comportamento socialmente responsável e para outros não vai além de atos de caridade. Veremos no discurso a seguir que um mesmo docente possui visão tanto empresarial quanto individual a respeito de RS.

“Existe um entendimento dessa Responsabilidade Social ligada a uma ética empresarial. Se a gente tiver falando disso, é aquilo que é conveniente pras empresas pra se adequar a certos padrões de qualidade técnica, que tá alicerçada a sustentação,

sustentabilidade dos lucros que ela já mantém né? Agora se é uma Responsabilidade Social que tem como referência uma outra ética, essa ética que é a... que orienta a sociedade buscando o seu potencial melhor... aí vc tem dimensões importantíssimas sendo consideradas, né?” (Docente G)

Conforme visto no discurso acima, observou-se que ainda existe um entendimento por parte das pessoas de que RS está atrelada a uma ética totalmente empresarial, de que as empresas se utilizam de projetos sociais para conseguirem se isentar de impostos – já que o governo proporciona isso – ou ainda como forma de promover sua empresa para obterem mais lucro, como expresso pelo Docente A em suas palavras.

“[...] acho que há muita hipocrisia nisso, sabe? Acho que se utiliza muito desse chavão pra se fazer marketing, quando na verdade a preocupação não é realmente atender às necessidades da sociedade, é muito mais uma forma de se autopromover.” (Docente A)

Para Fischer (2005), algumas empresas se utilizam de ações sociais para se promoverem e ficarem ‘à altura’ de suas concorrentes. Alguns anos atrás as empresas que tinham projetos sociais preferiam ficar no anonimato e não divulgavam estes projetos, no entanto, com o passar dos anos o conceito de RS ganhou força e estas empresas passaram a divulgar estes projetos como forma de se tornarem mais visíveis no mercado.

Verificou-se que esse entendimento de que a responsabilidade social é algo inerente somente às empresas, aos poucos está se modificando. Como foi dito anteriormente por Maximiano (2008), tanto as organizações quanto os indivíduos devem ser socialmente responsáveis à medida que seus atos afetem as outras pessoas. No entanto, o Docente L discorda desta afirmação, como veremos a seguir.

“Em resumo... penso que responsabilidade é uma função humana e não organizacional. Sendo assim, todos - inclusive os administradores - devem ter responsabilidade e esta advém de educação, integração cultural e amadurecimento.” (Docente L)

Observou-se que para este docente a RS não é incumbência da organização e sim das pessoas que devem ser educadas para isto. A partir da educação a sociedade irá se adaptar a esse contexto de ser socialmente responsável, podendo se integrar de forma a influenciar as demais pessoas e modificar essa cultura de que a responsabilidade social apenas empresarial. Nesse contexto, cabe ressaltar o discurso do Docente S.

“Responsabilidade Social é a gente atuar utilizando os conhecimentos, habilidades, é... experiências, né? Ajudando a sociedade pra que ela seja uma sociedade melhor, mais justa. O que é muito difícil hoje, você ter uma sociedade justa, principalmente no sistema brasileiro que é um sistema capitalista selvagem, então ele não é nada justo, tá?” (Docente S)

Pode-se verificar que os termos ‘conhecimentos’, ‘habilidades’ e ‘experiências’ citados pelo Docente S, são resultados da ‘educação’ citada anteriormente pelo Docente L. Para o Docente S, com o sistema capitalista existente na maioria dos países e, principalmente, no Brasil, se torna difícil o alcance de uma sociedade mais justa, onde todos tenham os mesmos direitos, as mesmas condições, a mesma educação. Então esse conhecimento se faz necessário para que os indivíduos possam ajudar uns aos outros nessa busca por essa sociedade mais justa e mais sustentável.

Por fim, notou-se que é necessária a influência de uma educação que induza a sociedade a ter hábitos de responsabilidade social, é nesse contexto que se enquadra a Responsabilidade Social Universitária, que segundo Jiménez de la Jara, et al, (2006) é a capacidade que a instituição de ensino tem de colocar em prática alguns princípios e valores através da *gestão*, onde será necessário criar projetos, promover palestras e disseminar essa visão de mundo socialmente responsável; do *ensino*, no qual os docentes tomariam pra si a responsabilidade de chamar a atenção dos alunos para esse tipo de assunto, no caso a RS; da *pesquisa*, onde a instituição incentivaria pesquisas na área de RS, através de bolsas projetos, recursos; e por fim, da *extensão*, onde o resultado de todo esse trabalho da gestão, do ensino e da pesquisa seriam passados para a sociedade.

5 CONCLUSÃO

Em síntese, esse trabalho constatou que a compreensão dos docentes sobre Responsabilidade Social se dá, basicamente, por duas vertentes principais. A primeira se refere ao fato de que os docentes veem a Responsabilidade Social como sendo a obrigação que a empresa tem de tentar amenizar os impactos ambientais por ela causados. A partir desse ponto de vista, o docente tende a oferecer aos administradores, uma formação técnica voltada para a ética empresarial. O segundo se refere à visão de que a Responsabilidade Social deve partir de cada indivíduo, onde cada pessoa se preocupa com os efeitos causados por suas ações e de que forma isso poderá afetar o próximo e, até mesmo, as futuras gerações.

Para a primeira vertente, percebeu-se que as Organizações do Terceiro Setor tendem a se parecer cada vez mais com as organizações capitalistas, se tornando cada vez mais profissionalizadas. Isso torna a presença de profissionais da administração cada dia mais necessária nestas organizações, visto que a gestão de uma organização do terceiro setor é tão importante quanto de qualquer outra. Por esse motivo, estão surgindo cada vez mais oportunidades e cada vez mais áreas para um administrador atuar nesse segmento, mesmo porque este é um setor que tem aumentado consideravelmente.

Constatou-se que, quanto mais alto o grau de desenvolvimento de habilidades humanas, mais o administrador estará apto a atuar na área social, saber trabalhar em grupo e saber lidar com pessoas, é um aspecto fundamental para esta área. No entanto, constatou-se que os próprios docentes acreditam que o curso ainda deixa muito a desejar em relação à formação humanística. Para eles a universidade está começando a fazer algumas mudanças, mas ainda será necessário um maior empenho, tanto dos professores quanto da gestão, para que se possa proporcionar aos alunos esta formação, ou pelo menos que sejam oferecidos mais projetos, mais oportunidades de pesquisa e que desperte no aluno a vontade de trabalhar na área social após a sua formação.

Por fim, concluiu-se que os docentes têm uma visão bastante abrangente sobre o que é de fato a responsabilidade social. Porém, como na maioria dos casos não é a sua área de pesquisa ou não se enquadra com a disciplina que ele ministra, ele guarda seu ponto de vista para si mesmo, ou seja, não há uma interação entre os próprios docentes quando o assunto é Responsabilidade Social, os mesmos não compartilham suas ideias, é cada um por si e não há intenção, em seus discursos, de fazê-lo, são discursos individualistas. Entretanto, o docente deve começar a buscar uma forma de promover a Responsabilidade Social na universidade,

seja em parceria com outros docentes seja de forma individual, despertando, assim, a curiosidade dos alunos que se interessam por esta área. Esta seria uma forma de mudar a concepção que algumas pessoas têm em relação à área social e, até mesmo, de os próprios docentes incentivarem uns aos outros na propagação deste tema.

REFERÊNCIAS

- ADAUTO, N. (org.). **O Silêncio dos intelectuais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- ALMEIDA, Jaqueline. **Cresce mercado de trabalho no terceiro setor**. Disponível em: <<http://www.oliberal.com.br/social/default/20.asp>> Acesso em 26 fev. 2015.
- ARANTES, Elaine Cristina; et al. A responsabilidade social corporativa e sua influência na percepção e na decisão de compra do consumidor. **Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades**. Vol. III. São Paulo: Petrópolis: 2004.
- ASHLEY, P. A. (Coord.) **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo, Saraiva, 2002.
- _____, **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOLAN, Valmor; MOTTA, Márcia Vieira da. Responsabilidade Social no Ensino Superior. In: **Revista de Educação da Anhanguera Educacional**. v. 10. n. 10. 2007.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- BUSS, Ricardo; REINERT, José. **O Humanismo na Formação do Administrador**, 2008. Disponível em: <<http://admtlnoturno.blogspot.com/2010/05/o-humanismo-na-formaçãodo.html>, 2008>. Acesso em 28 dez. 2014.
- CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, v.24, n. 36, p. 7-22, jun. 2006. Edição Especial.
- CAMARGO, M. F. [et al.]. **Gestão do Terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Revista Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, outubro, novembro e dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em: 19 abr. 2015.
- CARROL, Archie B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, Chicago, volume 38, p.268-295, set 1999.
- CHANLAT, Jean E. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto; ARÃO, Sapiro. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. N. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. N p.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2000.

Conselho Federal de Administração – **CFA**, Sítio oficial. Disponível em <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em 25 nov. 2014.

Conselho Regional de Administração da Bahia – **CRA/BA**, Sítio oficial. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/58/Historico-dos-Cursos-de-Administracao-no-Brasil.aspx>. Acesso em 10 de dez. 2014.

Conselho Regional de Administração de São Paulo – **CRA-SP**, Sítio oficial. Disponível em: http://www.crasp.gov.br/crasp/WebForms/interna.aspx?secao_id=153. Acesso em 21 jan. 2015.

DE LA JARA et al. Responsabilidade Social Universitária: uma experiência inovadora na América Latina. **Estudos**. Ano 24. n. 36. Junho: 2006.

DEMO, Pedro. **Universidade, aprendizagem e avaliação: horizontes reconstrutivos**. 3. ed. Porto Alegre: Mediação, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DURHAM, Eunice. A responsabilidade social das instituições de ensino superior. In. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. v. 23. n. 34. 2005.

ENGERS, Maria Emília Amaral. Ensinar / Aprender e Empreender: desafios e competências para o Ensino Superior. In: ENGERS, Maria Emília Amaral; MOROSINI, Marília Costa (Org.). **Pedagogia universitária e aprendizagem**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

FERNANDES, R. C. **Privado, porém público: o Terceiro setor na América Latina**. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

_____, O que é Terceiro Setor. In IOSCHPE, E. (Org.). **3º. Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 25-33.

FISCHER, Rosa M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **RAUSP – Revista de Administração da FEA USP**, São Paulo, v. 40, n.1, p.5-18, jan./mar. 2005.

FISCHER, T. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**. FGV, Rio de Janeiro. v. 27. n. 4. p. 11-20. out./dez. 1993.

_____, A responsabilidade da cidadania organizacional, In: FLEURY, M. T.(coord.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002b, p. 217-231.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HERSEY, P. **Psicologia para administrador: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: CPB, 1986.
- HUDSON, Mike. **Organizações do terceiro Setor**. O desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999. 309 p.
- INSTITUTO ALFA BRASIL. **O que é OSCIP**. Disponível em: <http://alfabrasil.org.br/oscip>. Acesso em 20 fev. 2015.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <www.ethos.org.br>. Acesso em 08 de jan. 2015.
- INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA (INMETRO). **Responsabilidade Social – Contextualização**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp>. Acesso em: 15 jan.2015.
- _____, **Responsabilidade Social – Pontos ISO**. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/pontos-iso.asp>. Acesso em: 15 jan. 2015.
- JULIATTO, Clemente Ivo. Universidade e solidariedade social: pegadas na areia global. In: ULLMANN, Reinhold Aloysio. **Sei em quem confiei: festschrift em homenagem a Norberto Francisco Rauch**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- KATZ, R. L. “Skills of an effective administrator.” **Harvard Business Review**, jan.fev. 1955, pp. 33-42;
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LANDIM, L. As ONGs são Terceiro Setor? In: FIEGE, H.-J. **ONGs no Brasil – Perfil de um mundo em mudança**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2003.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MAIA, C. Responsabilidade Social no Brasil. **Revista Exame fórum: um amplo e variado painel da cidadania corporativa do país**. n. 855, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social – crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.
- MOROSINI, Marília Costa. **Qualidade na Educação Superior: tendências do século XXI**. Mimeo. 2008.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. **RAE**, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.53-55, 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa** – características, usos e possibilidades. Disponível em: http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf. Acesso em: 21 fev. 2015.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**. v. 43. n. 2. p.44-54. abr./jun. 2003.

OLIVEIRA, Helena Wilhelm. Responsabilidade social: um novo olhar sobre o papel da universidade. In: ULLMANN, Reinhold Aloysio. **Sei em quem confiei: festschrift em homenagem a Norberto Francisco Rauch**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

OLIVEIRA, M.D. ONG's, sociedade civil e Terceiro setor em seu relacionamento com o Estado no Brasil. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo: ANPOCS, 1995.

OTTMANN, G. **Movimentos sociais urbanos e democracia no Brasil**. Novos Estudos CEBRAP, n.41. São Paulo: Brasileira/CEBRAP, 1995.

PORTER, M. e KRAMER, M. R. **A vantagem competitiva da filantropia corporativa** in Harvard Business Review, dezembro de 2002.

ROSA, S. T., COSTA, A. L. Análise comparativa da eficiência e eficácia da gestão entre organizações do Terceiro Setor e organizações governamentais: estudos de casos múltiplos nos serviços de educação infantil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Rio de Janeiro, RJ. **Anais do XXVII ENANPAD**. Disponível em: <<http://www.anpad.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

RHINOW, G., et al. A formação do administrador de empresas socialmente responsável: uma proposta de mudança organizacional. **VII Semead**. Agosto de 2014.

RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996. 348p.

RODRIGUES, Celso Luiz Lopes. **O valor da Universidade em função da formação superior**. La Insígnia, Brasil, julho de 2007. Disponível em: <http://www.lainsignia.org/2007/julio/cul_025.htm>. Acesso em 28 dez. 2014.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. *Revista de Administração Pública* – **RAP**. v. 32, n. 5, set/out. 1998.

SALM, J. F. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades**. Universidade e desenvolvimento, Florianópolis, n.1, v.2, p.18-42, out.1993.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, Tatiana Márcia de Sabóia. **A institucionalização da responsabilidade social corporativa em distribuidoras de energia elétrica**. Fortaleza: UFC/ FEAAC, 2008.

SILVA, E. M. F.; AGUIAR, M. T. **Terceiro Setor** – Buscando uma conceituação. Disponível em: <http://fundata.org.br/Artigos%20-%20Cefeis/06%20-%20TERCEIRO%20SETOR%20-%20BUSCANDO%20UMA%20CONCEITUA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. **Revista de Administração de Empresas**. v. 27. n. 1. p.53-57. jan./mar. 1987.

STONER, James.; Freeman, Edward. **Administração**. 5ª ed. São Paulo: LTC (LTC), 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, **Organizações não governamentais e o Terceiro setor: criação de ONG's e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. Um espectro ronda o Terceiro Setor: o espectro do mercado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, 1999.

VALLAEYS, François. Que significa responsabilidade social universitária? **Estudos**. Ano 24. n. 36. Junho: 2006.

VIEIRA, Liszt. **Os argonautas da cidadania**. A sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro/São Paulo, Editora Record, 2001.

VIEIRA, Roberto Fonseca - A Iniciativa Privada no Contexto Social: Exercício de Cidadania e Responsabilidade Social - **RP em Revista**. Ano 5 – n.22 – Salvador/Ba – Mai, 2007 – ISSN: 1809-1687.

VIEIRA, Vanauey Ferreira. **Administrador em Organizações do Terceiro Setor**. Disponível em: [http://www.anaceu.org.br/download/artigos/27-publicacoes-vanauey-ferreira-vieira-administrador\(2\).pdf](http://www.anaceu.org.br/download/artigos/27-publicacoes-vanauey-ferreira-vieira-administrador(2).pdf). Acesso em 21 fev. 2015.

VILLELA, Milú. **Respeito e Responsabilidade Social**. Folha de São Paulo, São Paulo, 16 jun. 1999. Caderno Tendência e Debates, p.1-3.

VOLPI, Marina Tazón. **A universidade e sua responsabilidade social**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

- 1- Oportunidade de atuação na área social.
- 2- Mercado de trabalho.
- 3- Habilidades a serem desenvolvidas durante o curso.
- 4- Responsabilidade Social.