

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Dissertação de Mestrado

A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior Privadas

Mestranda: Emi Tanaka

Orientadora: Profa.Dra. Ana Akemi Ikeda

São Paulo/SP

2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi

Diretor Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe de Departamento de Administração de Empresas

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior Privadas

Emi Tanaka

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

São Paulo/SP

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Tanaka, Emi

A responsabilidade social das instituições de ensino superior /
Emi Tanaka. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

116 p.

Dissertação - Mestrado

Bibliografia.

1. Responsabilidade social (Administração) 2. Ensino

superior

I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da

USP

II. Título.

CDD – 658.408

Dedicatória

Aos meus pais e irmãos

Agradecimentos

Meus sinceros agradecimentos à Profa. Ana Ikeda, orientadora e nova amiga, pela dedicação e paciência na orientação deste estudo.

É difícil nomear todas as pessoas que contribuíram diretamente ou indiretamente para esta dissertação, no entanto, não poderia deixar de agradecer:

Aos professores Flávio Urdan e Sergio Crispim, pela colaboração na qualificação.

Aos gestores e educadores que participaram das entrevistas contribuindo com seus conhecimentos e reflexões.

Aos meus pais e irmãos que sempre acreditaram e apoiaram o meu trabalho.

Ao Senac São Paulo por ter me possibilitado cursar o programa de mestrado.

Á todos os meus amigos, colegas e professores do mestrado que sempre incentivaram e estiveram presentes nos momentos mais difíceis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial	30
Figura 2 - Distribuição do nº de Instituições por Dependência Administrativa, segundo as Regiões – 1998	56
Figura 3 - A Universidade e seus públicos	70

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1</u> – Percepção dos empresários sobre os benefícios de uma reputação corporativa superior	38
<u>Tabela 2</u> - Estabelecimentos e matrículas de ensino superior privados (1965-1980).....	53
<u>Tabela 3</u> - Principais públicos de uma instituição de ensino superior.....	68

SUMÁRIO

RESUMO	5
1 INTRODUÇÃO.....	6
2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO TEMA.....	9
3 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
3.1 Objetivos do estudo.....	14
4 MÉTODOS ADOTADOS NO ESTUDO.....	15
4.1 Levantamento bibliográfico.....	15
4.2 Levantamento de dados secundários do setor de ensino superior privado.....	16
4.3 O método da pesquisa de campo	16
4.3.1 Entrevistas em profundidade	18
4.3.2 Limitações da entrevista em profundidade.....	18
4.3.3 A Coleta de dados e o roteiro de entrevista.....	19
5 REFERENCIAL TEÓRICO	21
5.1 Responsabilidade Social Empresarial – breve histórico	21
5.2 A Responsabilidade Social Empresarial.....	24
5.2.1 A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa.....	29
5.2.2 A abordagem de stakeholder organization.....	32
5.2.3 Por que ser socialmente responsável?.....	36
5.2.4 A responsabilidade social e a criação de valor.....	39
5.2.5 Críticas à responsabilidade social	43
5.2.6 A prática da responsabilidade social.....	45
5.3 Marketing Societal.....	50

5.4	O Ensino Superior no Brasil.....	52
5.4.1	<i>A evolução do Ensino Superior no Brasil</i>	<i>52</i>
5.4.2	<i>A estrutura do Sistema de Ensino Superior.....</i>	<i>57</i>
5.4.3	<i>As Instituições Educacionais de Ensino Superior Privadas.....</i>	<i>60</i>
5.4.4	<i>O Papel das instituições Educacionais de Ensino Superior.....</i>	<i>63</i>
5.5	Identificando os <i>stakeholders</i> da instituição de ensino superior.....	67
5.6	A responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior Privadas.....	71
6	<i>ANÁLISE dos resultados.....</i>	74
6.1	Sobre o conceito de Responsabilidade Social.....	75
6.2	A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior Privadas.....	77
6.3	A prática da Responsabilidade Social.....	80
6.4	A responsabilidade da instituição privada versus pública.....	82
6.5	A responsabilidade social das Universidades, Centros Universitários e Faculdades Isoladas	85
6.6	Atividades desenvolvidas: benefícios gerados e esperados.....	88
6.7	Os desafios das Instituições	90
7	<i>DISCUSSÃO SOBRE OS PROPÓSITOS DO ESTUDO.....</i>	91
8	<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</i>	94
8.1	Limitações do Estudo e recomendações para estudos futuros	96
9	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	98

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo explorar o conceito de responsabilidade social buscando maior entendimento sobre o tema e levando a reflexão para à realidade das instituições de ensino superior privadas.

Realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema responsabilidade social para formulação de um referencial conceitual. O tema ainda é bastante novo e controverso, o que certamente merecerá atenção especial nos próximos anos.

A instituição de ensino superior privadas também é uma empresa e como tal tem o desafio de conciliar o objetivo econômico, aos objetivos sociais e o ambientais. Os conceitos de responsabilidade social também são aplicáveis à gestão destas instituições de ensino, entretanto, não se pode esquecer que há uma forte expectativa da sociedade em relação às instituições de ensino, principalmente quanto à produção e transmissão do conhecimento.

A partir dos conceitos levantados elaborou-se uma pesquisa exploratória para identificar qual a compreensão dos educadores e gestores sobre a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas.

As análises revelaram que ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente, quanto ao papel das instituições de ensino superior. Essa clareza de papel permitirá uma definição mais precisa dos principais *stakeholders*, avaliar a qualidade dos relacionamentos e, conseqüentemente, a elaboração de estratégias de ação para incorporação de preceitos éticos nos relacionamentos com os *stakeholders*.

“Voltando ao nosso princípio das responsabilidades sociais da Universidade, quero assinalar mais profundamente, ainda, o papel da universidade como a Casa em que a Nação brasileira se pensa a si mesma como problema e como projeto.” (Darcy Ribeiro)

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social tem sido um dos temas mais debatidos no ambiente empresarial brasileiro, pois muitas organizações perceberam que a qualidade ou a agilidade em promover a inovação dos seus produtos já não garante mais seu diferencial competitivo. As organizações passaram a ser mais cobradas pela sociedade quanto a sua forma de atuação, ou seja, pela maneira que gerenciam os impactos causados por suas políticas e a forma com que se relacionam com empregados, clientes, fornecedores e comunidades.

Apesar de ser considerado bastante antigo, o tema passou a ter mais destaque nos meios de comunicação, nas agendas das organizações e nas entidades civis nestas últimas décadas. Entretanto, a compreensão e a prática da responsabilidade social tem sido um grande desafio para as organizações, à medida que para muitas delas a prática da filantropia já lhes conferem de forma geral o título de empresa socialmente responsável. O conceito de responsabilidade social é complexo e exige das organizações muito mais que doações pontuais, mas tomadas de decisões conscientes e baseadas em preceitos éticos.

Para as Instituições Universitárias, a responsabilidade social também tem sido uma tarefa difícil de se compreender e praticar. Segundo, Féres (2001), alguns avanços significativos foram alcançados, mas ainda há muito que ser feito para que se efetive uma relação orgânica entre as instituições universitárias e a sociedade brasileira. As reflexões feitas por Borger (2001), em seu estudo sobre a Responsabilidade Social Empresarial podem ser

transportadas neste estudo que tem como foco as Instituições Educacionais de Ensino Superior .

Qual é o propósito das Instituições de Ensino Superior na sociedade? Qual é o papel da Educação na sociedade? Qual a responsabilidade das instituições de ensino superior diante dos problemas sociais e ambientais que a sociedade enfrenta?

Em seu estudo, Borger (2001), afirma que a Responsabilidade Social Empresarial tem assumido aspectos diferentes na mesma medida em que o papel e a influência das empresas na sociedade vem se transformando no decorrer das últimas décadas. Muitas ações antes consideradas manifestações de uma consciência social, passaram as ser vistas como obrigações mínimas necessárias, como por exemplo, a preocupação com o meio ambiente.

No caso das empresas, a orientação para a Responsabilidade Social não implica que a empresa deixe de ter lucros, pelo contrário será considerada responsável se produzir bens e serviços que gerem empregos, e conseqüentemente retorno para seus proprietários, levando em consideração os efeitos de sua operação na sociedade e dentro de normas legais e éticas.

Ao levar o conceito para o contexto das Instituições Educacionais de Ensino Superior, é necessário destacar que as principais responsabilidades dessas Instituições, segundo Féres (2002)¹ são: produção e transmissão de conhecimento para a sociedade por meio de pesquisas, ensino e atividades de extensão. As atividades educacionais por si só, são de grande contribuição para a sociedade, entretanto, os diversos segmentos da sociedade esperam que essas atividades sejam desenvolvidas a partir do reconhecimento dos interesses dos diversos públicos que elas atendem.

¹ <http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18>

Mas, à medida que as atividades educacionais podem ser desempenhadas por órgãos Públicos e Privados surgem diversas questões em relação às responsabilidades e aos papéis dessas Instituições.

As instituições de ensino superior públicas e privadas possuem a mesma responsabilidade social? Quem decide o nível de responsabilidade dessas Instituições? O fato de uma Instituição ser voltada para o lucro impede que seja orientada para a responsabilidade social?

De acordo com Cortella (2001)², cada vez mais se fala em educação como se ela fosse a grande alternativa para a desmontagem da pobreza e da miséria entre nós; mas parte daqueles que enfatizam que o ensino é a principal ferramenta de que dispõe uma nação não tem, de fato, colaborado para ações efetivas para o fortalecimento da educação.

Em princípio, o estudo da responsabilidade social das instituições de ensino superior, parece não ser muito diferente daquele voltado para as empresas, pois também são organizações que desempenham importante papel econômico, tecnológico e político na sociedade.

Segundo o Instituto Ethos³ (2001), a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses dos diferentes públicos com quais se relaciona (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

A questão que se levanta é: podemos ou conseguimos atender a demanda de todos? é possível definir ações de responsabilidade social de acordo com cada conjunto de *stakeholders*?

² http://www.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/agosto01

³ <http://www.ethos.org.br>

2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO TEMA

A importância de se estudar a Responsabilidade Social reside no fato deste tema ser atualmente um dos mais debatidos no Brasil e em outros países. O tema tem atraído a atenção e interesse por parte de empresas e instituições educacionais à medida que elas perceberam que seus clientes/alunos avaliam a forma com que elas atuam na sociedade no momento da escolha de seu produto ou serviço.

O Instituto Ethos e o jornal Valor Econômico publicaram, em 2001, os resultados da pesquisa "Responsabilidade Social das Empresas – Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2000". As entrevistas realizadas no país mostram que o consumidor brasileiro espera que as empresas contribuam mais socialmente, porém em diversos níveis. A maior exigência é que as empresas atuem junto ao seu público interno com total respeito aos critérios éticos e às leis, mas que essa atuação não ocorra em detrimento do tratamento dispensado à comunidade e ao meio ambiente (Instituto Ethos, 2001).

A opção em desenvolver o tema voltado para as instituições de ensino superior privadas justifica-se pelo crescimento do setor e pelo reconhecimento, no art. 1º. do Decreto no. 2.306, de 19 de agosto de 1997, de que as entidades mantenedoras podem ter finalidade lucrativa. Sampaio (2000), lembra que por efeito, as entidades com fins lucrativos passam a responder como entidades comerciais, sendo seus mantenedores e administradores equiparados ao comerciante em nome individual.

Segundo Guedes (2002), o aumento da demanda produziu um crescimento vertiginoso da rede privada de ensino superior e da indústria de treinamento executivo. Entidades privadas com fins lucrativos escondem-se por trás da fachada de filantropia, evitando contribuições à previdência social e ao imposto de renda.

Dada a importância do setor no processo de desenvolvimento de pessoas com competências técnicas, mas sobretudo na formação de cidadãos, um estudo sobre a responsabilidade social dessas instituições pode ser de grande contribuição diante de diversos questionamentos gerados quanto ao caráter excessivamente comercial de algumas Instituições. Um exemplo, é a postura do proprietário da Universidade Estácio de Sá, Cavalcanti (2001)⁵ que diz: “Eu não me interesso pela Educação e nem acho que eu seja uma pessoa muito interessada em educação. Eu sou interessado na Estácio de Sá, isso é que é importante.”

A questão do ensino superior é cada vez mais um ponto estratégico na organização da sociedade civil e há uma grande interdependência entre elas. A, instituição educacional, é uma agência de aprendizado, de educação que deve enormes responsabilidades na formação das gerações e sua sustentabilidade.

Reconhecendo as desigualdades sócio econômicas educacionais entre os diversos estados do país e as classes sociais, o Ministério da Educação (2002)⁶ deu um passo importante, ao lançar o programa *Diversidade na Universidade*, que busca prioritariamente favorecer o ingresso na universidade da população socialmente desfavorecida levando em consideração uma característica fundamental: o corte étnico racial.

A *Diversidade na Universidade* objetiva melhorar as condições de aprendizagem e as oportunidades de ingresso e permanência na universidade de populações afro-descendentes, indígenas ou carentes. O programa todo tem duração de três anos e será financiado com um total de recursos de US\$ 9 milhões, dos quais, US\$ 5 milhões são de empréstimo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e US\$ 4 milhões do Tesouro Nacional.

⁵ <http://www.no.com.br>

⁶ <http://www.mec.gov.br/semtec/diversidade>

Esse programa ainda é ponto polêmico nos meios acadêmicos, e deverá ser pauta de muitas reflexões nos próximos anos. O importante é que se gerou o debate sobre a diversidade e que medidas estão sendo implantadas para a inclusão das minorias.

Diante da indiscutível relação de interdependência entre educação e sociedade, o que se busca são instituições preocupadas em atender as necessidades da sociedade por meio de pesquisas e prestação de serviços. Além de contribuir para gerar mudanças, na comunidade, e até mesmo na nação oferecendo programas que propiciem a formação técnica e cidadã de seus alunos.

O estudo pretende levar a reflexão sobre responsabilidade social para as instituições de ensino superior privadas. Busca explorar o conceito de responsabilidade social e identificar, junto a especialistas e gestores, quais as práticas de responsabilidade social que as instituições de ensino superior poderiam adotar.

3 O PROBLEMA DE PESQUISA

O comportamento social empresarial refere-se aos efeitos decorrentes da operação dos negócios na sociedade, e nas suas relações com seus diversos *stakeholders (públicos)*. São raras as corporações que adotam o modelo do *stakeholder organization*, ou seja que reconhecem os impactos positivos ou negativos gerados por suas ações junto aos diferentes públicos com quais se relacionam. Mais detalhes sobre esse modelo será discorrido posteriormente.

Tem se observado que as instituições de ensino superior privadas estão cada dia mais preocupadas em desenvolver ações junto às comunidades em que atuam, desenvolver seus quadros de professores para oferecerem serviços educacionais melhores. É verdade que muitas vezes essas

medidas visam atender as exigências do Ministério da Educação, mas também acontecem em função da preocupação das instituições com a qualidade do ensino e com a formação dos profissionais para o mercado de trabalho.

O estudo teve por objetivo analisar a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas. A questão de pesquisa foi apresentada da seguinte forma:

O que as instituições de ensino superior privadas poderiam fazer para serem reconhecidas como instituições orientadas para a responsabilidade social?

As Instituições de ensino superior privadas, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP (2002)⁷, podem ser:

- Instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito - instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

- Instituições privadas sem fins lucrativos, que podem ser:

Comunitárias - *instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora e representante da comunidade;*

Confessionais - *instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;*

Filantrópicas - *são as instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população*

⁷ http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao

4 MÉTODOS ADOTADOS NO ESTUDO

Para esse estudo foi realizada pesquisa para familiarização com o tema responsabilidade social e instituição de ensino superior. O conhecimento foi construído por meio de coleta de dados secundários (artigos de revistas especializadas, *sítes* na internet, seminários e, fundamentalmente, revisão bibliográfica sobre o tema de pesquisa) e dados primários (entrevistas não estruturadas com profissionais do setor educacional e especialistas no tema responsabilidade social).

Optou-se pela realização de entrevistas em profundidade, pois possibilita maior aprofundamento do que foi explorado na revisão bibliográfica, na medida em que buscará identificar o entendimento dos gestores e educadores das instituições à respeito da responsabilidade social.

4.1 Levantamento bibliográfico

Esta etapa do trabalho justificou-se por se tratar de um tema ainda pouco explorado no Brasil. O levantamento do referencial bibliográfico buscou:

- analisar o conceito de responsabilidade social, colaborando para o entendimento sobre o mesmo;
- identificar os fatores que justificam a adoção de uma gestão socialmente responsável pelas organizações;
- analisar a estrutura de ensino superior e o papel das instituições de ensino superior privadas para proporcionar uma reflexão sobre as especificidades do serviço educacional.

Para abordar a responsabilidade social coube a investigação dos fundamentos que sustentam o conceito, principalmente, a compreensão atual do conceito e como esse tema contribui para as empresas.

4.2 Levantamento de dados secundários do setor de ensino superior privado

Sendo o tema voltado para as instituições de ensino superior fez-se necessário analisar a estrutura de ensino superior no Brasil, para a compreensão do contexto em que se inserem as instituições de ensino superior privadas.

O levantamento de dados secundários do setor envolveu:

- analisar a estrutura do sistema de ensino superior;
- explorar o papel das instituições de ensino superior privadas;
- identificar os principais *stakeholders* de uma instituição de ensino superior privada.

Esta etapa teve por objetivo aprofundar o conhecimento no setor de ensino superior privado, buscando identificar suas particularidades e responsabilidades a fim de relacioná-las com o tema responsabilidade social.

4.3 O método da pesquisa de campo

Como estudo tem por objetivo buscar maior compreensão e familiarização sobre o conceito de responsabilidade social, e principalmente, levantar o entendimento de educadores e gestores de instituições de ensino sobre o tema, justificou-se a opção pela pesquisa qualitativa exploratória.

Segundo Selltitz (1974):

Se o objetivo da pesquisa é “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema

mais preciso de pesquisa ou formular novas hipóteses”, o estudo é denominado exploratório.

Se a pesquisa tem por objetivo “apresentar precisamente características de uma situação, um grupo ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características” e “verificar a frequência com que algo ocorre ou com o que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica” o estudo é denominado descritivo. E quando o objetivo é verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, trata-se de uma estudo que verifica hipóteses causais.

Por se tratar de um tema que merece maior compreensão, a pesquisa qualitativa proporcionou uma melhor visão do tema. Segundo Malhotra (2001) esse tipo de pesquisa pode ser utilizado porque nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos estruturados. “Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo que sejam incapazes disso”.

Esse mesmo autor define pesquisa exploratória como uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema.

Para Mattar (2000), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Para a obtenção dos dados qualitativos optou-se pelo método da entrevista de profundidade.

4.3.1 Entrevistas em profundidade

Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico.

Para o autor, mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço predeterminado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem importância decisiva para a obtenção de respostas significativas e para desvendar problemas ocultos.

4.3.2 Limitações da entrevista em profundidade

Quando se trata de entrevista em profundidade, uma das limitações está relacionada a validação externa dos resultados, uma vez que esse método não possibilita testes estatísticos e processo de amostragem rigorosos requeridos num processo de validação externa.

A falta de estrutura torna os resultados muito suscetíveis à influência da opinião dos entrevistadores, e a qualidade dos resultados depende da habilidade do entrevistador. Ou seja, a própria pesquisadora pode incorrer em interpretações diferentes da do entrevistado no decorrer da análise dos dados coletados. Além disso, a duração da entrevista e seu alto custo levam a realização de um número de entrevistas reduzido.

Finalmente, o entrevistado pode interpretar o questionamento de forma diferente da proposta do entrevistador, comprometendo a análise dos dados.

4.3.3 A Coleta de dados e o roteiro de entrevista

A escolha dos entrevistados confiou no julgamento pessoal do pesquisador.

Conforme Malhotra (2001), o pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para a inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas pessoais com gestores e educadores de instituições de ensino superior privadas para conhecer o que eles pensam a respeito da responsabilidade social. A partir de um roteiro de entrevista, foram feitas análises buscando aprofundamento do tema estudado.

A. Perfil dos entrevistados

Entrevistado 1	Gestor	Vice Reitor - Universidade Privada sem fins lucrativos
Entrevistado 2	Gestor	Vice Reitora de Extensão – Universidade Privada sem fins lucrativos
Entrevistado 3	Gestor	Coordenador de Responsabilidade Social - Centro Universitário com fins lucrativos
Entrevistado 4	Educador	Professor de Pós Graduação em Educação - Universidade Confessional
Entrevistado 5	Educador	Gerente de desenvolvimento educacional - Instituição de Ensino sem fins lucrativos
Entrevistado 6	Gestor	Diretora de Instituto de estudos sobre responsabilidade social
Entrevistado 7	Educador	Ex-professor de Instituição Pública
Entrevistado 8	Educador	Profissional Terceiro Setor, ex-pesquisadora do tema Instituição de Ensino Superior Privada
Entrevistado 9	Pesquisador	Pesquisadora de Instituição pública

B. Estrutura das entrevistas

A estrutura das entrevistas buscou seguir a seguinte seqüência:

- **Definição de Responsabilidade Social Empresarial:** neste item, quando possível, coletou-se as definições de responsabilidade social dos entrevistados.
- **A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior Privadas:** neste item a proposta foi refletir se a responsabilidade social de uma instituição de ensino superior é igual a de uma empresa.
- **O caminho para a prática da responsabilidade social:** neste item procurou-se identificar o que as instituições poderiam realizar para o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis.
- **A responsabilidade social da Instituição Privada versus Pública:** esse item buscou discutir se a responsabilidade social de uma instituição de ensino superior privada é diferente de uma pública.
- **A responsabilidade social das Universidades vs Centro Universitário vs Faculdade Isolada:** considerando que as instituições de ensino superior privadas podem ser Universidades, Centros Universitários e Faculdades isoladas questionou-se a responsabilidade social de cada uma.
- **Benefícios gerados:** neste item foram apresentadas as possíveis razões que levaram as instituições a buscarem uma gestão socialmente responsável.
- **Desafios das instituições para caminharem para uma gestão mais socialmente responsável :** neste item buscou-se identificar os possíveis desafios para que as instituições efetivamente cumpram a proposta de serem concretizadas com instituições socialmente responsáveis.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresenta a parte conceitual referente a responsabilidade social, sua evolução conceitual e importância. Assim como explorou-se a responsabilidade social no que tange instituição de ensino superior privada.

Finalmente, é apresentado o sistema de ensino superior desde sua formação e organização atual. Além disso, trata-se das instituições de ensino superior privadas, setor para o qual esta pesquisa é direcionada.

5.1 Responsabilidade Social Empresarial – breve histórico

Um dos primeiros registros relativo ao questionamento sobre ética e responsabilidade de dirigentes de empresas abertas, veio a público em 1919. Henry Ford, então presidente e acionista majoritário da empresa teria contrariado os interesses dos acionistas John e Horace Dodge, quando decidiu em 1916, não distribuir parte dos dividendos esperados, revertendo-os em investimentos na produção, aumento de salários e fundos de reservas.

Ashley (2002), lembra que a Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores corporativos têm o livre-arbítrio apenas quanto aos meios para alcançar tal fim.

As ações filantrópicas ou voltadas para a melhoria na imagem da organização só poderiam ser realizadas se fossem voltadas para o aumento da lucratividade dos acionistas.

Situação similar voltou acontecer nos Estados Unidos, em 1953, o caso da Smith Manufacturing Company versus Barlow (Ashley, 2002).

Neste caso, a interpretação da Suprema Corte de Nova Jersey quanto à inserção da corporação na sociedade e sua respectiva responsabilidade foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses de um grupo de acionistas. A Justiça determinou, então, que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa.

Uma vez que a filantropia passou a ser considerada como ação legítima de uma empresa, outras ações com objetivos sociais começaram a ser levantadas, como por exemplo, ações de preservação ambiental.

Howard Bowen (*apud* Ashlèy, 2002) é reconhecido como um dos primeiros acadêmicos a desenvolver o tema responsabilidade social, publicando em 1953, estudos em que reconhece a importância dos negócios e o poder de suas decisões e ações no cotidiano da sociedade .

As décadas de 60 e 70 são marcadas por estudos e pesquisas que buscavam formalizar e especificar o conceito de responsabilidade social empresarial. O reconhecimento de que as empresas lidam com uma multiplicidade de interesses reflete nas primeiras definições de responsabilidade social.

Segundo Johnson's (*apud* Carroll, 1999), uma firma socialmente responsável é aquela cujo *staff* gerencial equilibra uma multiplicidade de interesses. Para o autor, a empresa não busca apenas o lucro dos acionistas, mas também considera os empregados, fornecedores, distribuidores, comunidades locais, e a nação.

Nesta mesma época, surgiram também argumentos contra a responsabilidade social das empresas. Um dos autores mais conhecidos foi Milton Friedman, seguido por Neil Chamberlain e Hanry Manne (*apud*

Ashley, 1970). Para eles, a única responsabilidade que a empresa tem é conseguir lucro e aumentar o retorno do capital para os acionistas.

Friedman (1970 *apud* Ashley, 2002), reforça a idéia de que a empresa é socialmente responsável ao gerar novos empregos, pagar salários justos e melhorar condições de trabalho, além de contribuir para o bem estar público ao pagar seus impostos. A empresa que desvia seus recursos para ações sociais pode prejudicar sua competitividade.

Novas reflexões são incorporadas ao tema responsabilidade social das empresas, como por exemplo, questões ambientais, segurança no trabalho e regulamentação governamental. Neste período se destaca a visão estrutural de responsabilidade social proposto por Archie Carroll. Carroll (*apud* Borger, 2001) propôs um modelo conceitual para os gestores das empresas, que de uma certa forma contempla o significado amplo da responsabilidade social. Na sua proposta, a definição deve incluir uma variedade de responsabilidades dos negócios para a sociedade, e, ainda, esclarecer os componentes de responsabilidade social empresarial que estão além de gerar lucros e obedecer a lei.

O artigo "Corporate Social Responsibility", de Carroll (1999), mostra que nos primórdios da responsabilidade social os questionamentos eram voltados para as questões internas das empresas como relações de trabalho, condições de trabalho ou benefícios. O que se verifica atualmente é que em função de inovações tecnológicas e mudanças nas formas de atuação das organizações, os impactos de suas atuações são muito mais visíveis e significativas, levando o público a expressar suas preocupações em relação aos problemas sociais e ambientais resultantes da operação dessas organizações.

Neste novo contexto ambiental em que a sociedade exige um posicionamento mais adequado e responsável das organizações, a fim de minimizar a diferença entre os resultados econômicos e sociais, a

responsabilidade social vêm se transformando num diferencial competitivo, muitas vezes interpretado como referencial de excelência.

As reflexões sobre responsabilidade social evidenciou a complexidade desse conceito e as diferentes visões sobre o tema.

5.2 A Responsabilidade Social Empresarial

O termo responsabilidade social empresarial foi ao longo desse estudo tratado como responsabilidade social corporativa, responsabilidade social nos negócios, cidadania corporativa, responsabilidade social das empresas ou simplesmente, responsabilidade social.

A complexidade do tema responsabilidade social é reconhecida pela *Business for Social Responsibility* (BSR, 2001), e, segundo a instituição, não há um termo unanimemente aceito. Como instituição de referência mundial, a BSR, expressa a responsabilidade social como “decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente”.

Defender responsabilidade social como “decisões de negócios tomadas com base nos valores éticos” gera o questionamento do que são esses valores éticos e como fazê-lo sem deixar de considerar as dimensões econômicas que envolvem uma tomada de decisão.

Segundo, Borger (2001) o conceito de responsabilidade social empresarial está relacionado a diferentes idéias. Para alguns ele está associado à idéia de responsabilidade legal; para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para outros, ainda, pode transmitir a idéia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos.

Para Instituto Ethos (2001) a responsabilidade social das empresas tem como principal característica a coerência ética nas práticas e relações com seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e com o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, as empresas conquistam o respeito das pessoas e das comunidades atingidas por suas atividades, o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores.

A preocupação com a transparência e ética no relacionamento entre os *stakeholders* sugere que as empresas busquem uma nova forma de realizar a atividade econômica juntando os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Espera-se que sejam considerados os impactos gerados e que haja um compromisso de aperfeiçoar continuamente seus processos empresariais para que contribuam na melhoria na qualidade de vida da sociedade. Essa abordagem acaba gerando duas interpretações: seria a responsabilidade social um novo modelo de gestão das empresas ou apenas a prática de ações preocupadas com preceitos éticos?

Para Tachizawa (2002), a responsabilidade social está se transformando num parâmetro, e referencial de excelência, para o mundo dos negócios e para todo o Brasil corporativo. A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2001) propõe que as organizações assumam suas responsabilidades perante a sociedade em diferentes estágios:

Estágio 1 – a organização não assume responsabilidade perante a sociedade e não toma ações em relação ao exercício da cidadania. Não há promoção do comportamento ético.

Estágio 2 – a organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas, no sentido de minimizá-las. Eventualmente, busca promover o comportamento ético.

Estágio 3 – a organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social.

Estágio 4 – o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A organização exerce liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é frequente. A organização promove o comportamento ético.

Estágio 5 – o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas.

Esses estágios de desenvolvimento apontam que é possível operacionalizar o conceito de responsabilidade social, ou seja, aplicá-lo no cotidiano das empresas, monitorar e mensurar. Essa visão não aponta a responsabilidade social como um modelo de gestão, mas sugere níveis de responsabilidade social e sustenta a proposta de se criar certificações sociais como as certificações de qualidade ISO.

Assim como certificações da qualidade, a proposta seria atestar o quanto as empresas estão adotando procedimento corretos e participam de atividades na área social, cultural, educacional, saúde e ambiental.

Entretanto, ainda é necessário uma maior reflexão quanto a definição do que são esses impactos gerados. Como mensurar e gerenciar essas informações considerando que as empresas variam de tamanho, tipos de produtos ou objetivos econômicos?

O desafio dessa proposta é que as empresas cumpram cada estágio buscando efetivamente promover o comportamento ético, não buscando padronizar processos ou procedimentos apenas para cumprir os requisitos exigidos pelas certificações para obter o selo de empresa socialmente responsável.

Por outro lado, selos de responsabilidade social como a AS 8000, criada em 1997, pela *The Council Economic Priorities Accreditation Agency* (apud Tachizawa, 2002) pode levar a uma corrida por certificações sociais transformando a responsabilidade social num selo que agrega valor, desviando do objetivo principal que é a incorporação de preceitos éticos no cotidiano da gestão.

Para Votaw (apud Duarte & Dias, 1986), a responsabilidade social pode representar para alguns a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significar um comportamento responsável no sentido ético; ou simplesmente, uma contribuição caridosa.

A afirmação de Votaw revela que um dos maiores desafios das empresas é diferenciar o conceito de responsabilidade social de filantropia ou assistencialismo. Segundo Rabaça (2001) a responsabilidade social das empresas deverá expressar-se num conjunto de ações que vão além das ações filantrópicas, transformadas, muitas vezes, em “pilantropia” de instituições que mantêm uma fachada apenas para sustentar interesses financeiros ou eleitoreiros de seus dirigentes, desmoralizando outras, sérias e bem-intencionadas.

A filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades.

Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantará se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local ou utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas (Azambuja, 2001).

Para o Instituto Ethos (2001), a filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.) e organização. A Responsabilidade Social foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social trata diretamente dos negócios da empresa e como ela os conduz.

A filantropia ou assistencialismo é uma das práticas de responsabilidade social da empresa que reconhece a importância de engajar-se na busca de soluções para a melhoria da comunidade, ou seja, reconhece a responsabilidade da empresa com a comunidade.

Constatou-se que o conceito de responsabilidade social ainda é pouco convergente e ainda não há unanimidade na definição do conceito. Para alguns estudiosos o conceito está relacionado ao comportamento responsável e ético, outros defendem como uma nova maneira de gerenciar negócios, inclusive consideram a responsabilidade social um novo parâmetro para avaliar as empresas.

Apesar dos diferentes pontos de vista apresentados, destacou-se a linha teórica que tem a visão estruturada da responsabilidade social.

5.2.1 A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Carroll (1991) sugeriu que os negócios devem preencher uma variedade de responsabilidades: econômicas, legais, éticas e filantrópicas.

As quatro dimensões definem a responsabilidade social como responsabilidade econômica, legal, ética e filantrópicas, cada uma dessas categorias refletem a expectativa que a sociedade tem dos negócios, e possibilita que as empresas se recordem de suas diferentes responsabilidades.

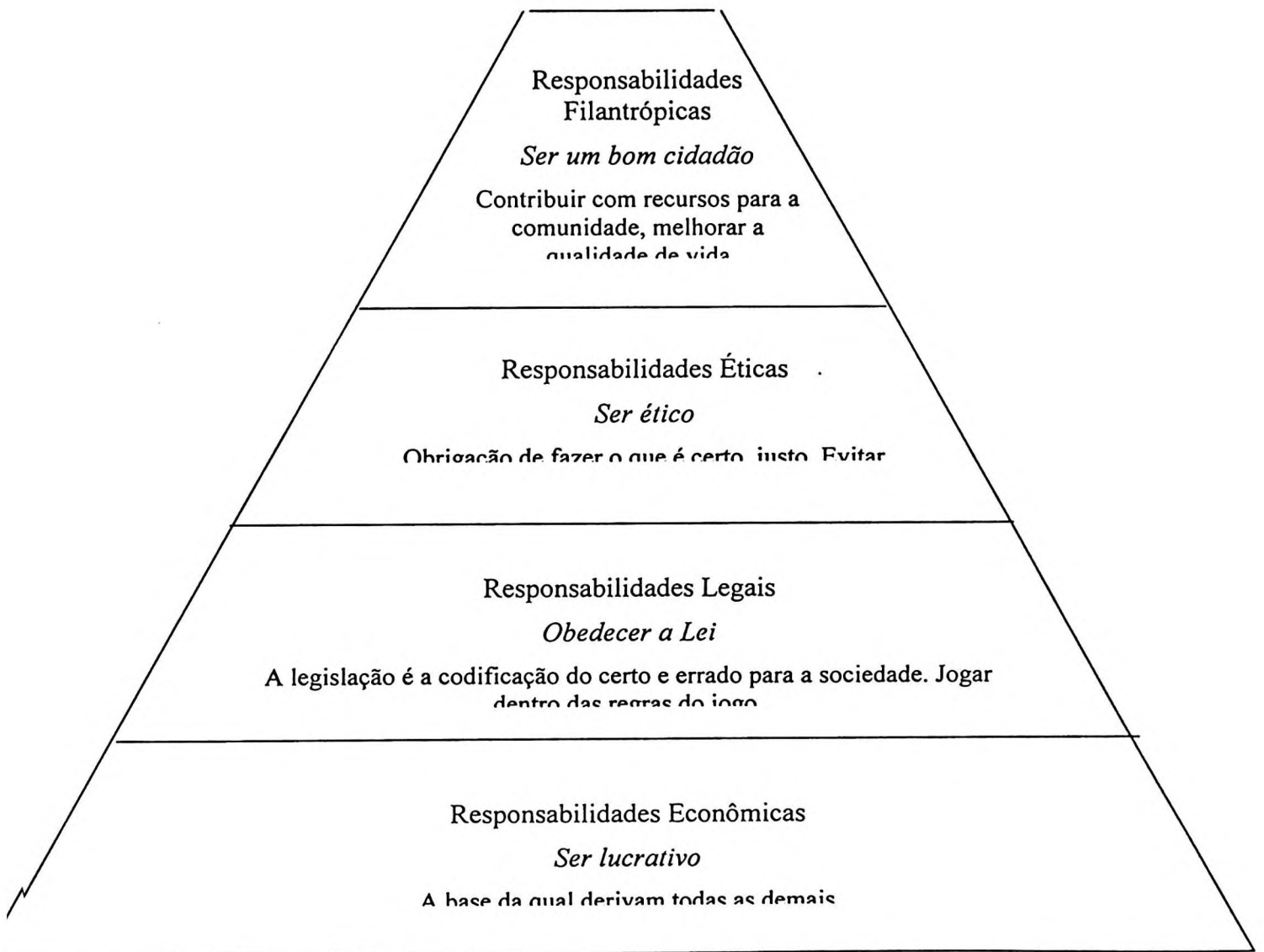
a) Responsabilidade Econômica

A primeira e mais importante responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza. Antes de tudo a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade. A sociedade espera que as empresas sejam antes de tudo produtivas e lucrativas.

b) Responsabilidade Legal

A sociedade espera que os negócios cumpram as obrigações legais existentes. A sociedade espera que os negócios realizem sua missão econômica dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema legal da sociedade. Também se têm as expectativas de que os negócios ofereçam produtos que tenham padrões de segurança que obedeçam a regulamentações ambientais estabelecidos pelo governo.

FIGURA 1.: PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



Fonte:

Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational *stakeholders*". *Business Horizons* (July-August, 1991).

c) Responsabilidade ética

A responsabilidade ética refere-se ao comportamento e as normas éticas que a sociedade espera dos negócios. A expectativa dos diversos agentes da sociedade é que a tomada de decisões da organização seja feita considerando-se as conseqüências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros.

Vale complementar a autora com a visão do instituto Ethos (2001) sobre a ética nos negócios:

A ética é a base da Responsabilidade Social e se expressa através dos princípios e valores adotados pela organização. Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas à fiscais do governo e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre ação e discurso.

d) Responsabilidade filantrópica

Reflete o desejo que as empresas se envolvam com as questões sociais do ambiente em que estão inseridas. A filantropia empresarial consiste nas ações sociais voluntárias que os negócios assumem pelo desejo em se engajar em papéis sociais não obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos. Exemplos: contribuições filantrópicas, treinamento de desempregados, academias no local de trabalho, programas comunitários etc.

A definição de Carroll é um referencial importante porque é abrangente e possibilita visualizar a interdependência entre empresas e sociedade. Apesar

de Carroll considerar a existência de prioridade entre as responsabilidades, as dimensões não implicam uma seqüência ou estágios de desenvolvimento da responsabilidade social empresarial.

Ao separar as responsabilidades das empresas em quatro dimensões, sendo a responsabilidade econômica a prioritária entende-se que Carroll trata a responsabilidade social como uma atividade à parte dos resultados financeiros da empresa. Grande parte das primeiras literaturas sobre o tema colocam as empresas como elemento central do estudo da responsabilidade social sem considerar que seus negócios são resultados de sua interação com diversos públicos e, portanto, há outros agentes envolvidos.

Nas últimas décadas estudiosos passaram questionar esse foco na empresa. Frederick, (*apud* Ashley, 2002), afirma: “os negócios devem acontecer e ser atendidos dentro de um todo. O universo não gira em torno da empresa, nem ela merece o status central ou especial”.

5.2.2 A abordagem de stakeholder organization

Segundo Borger (2001), o primeiro autor a discutir a teoria dos *stakeholders*, foi Freeman que abordou o tema no artigo “The Politics of *stakeholder* Theory: Some Future Directions”. Segundo o autor, as empresas deveriam definir a responsabilidade social em relação a cada conjunto de grupos de interesses que afetam e são afetados pelas suas atividades. Os grupos que exercem influência direta são os grupos de interesses primários. Compreendem esse grupo os acionistas, sócios, empregados, fornecedores, clientes, a comunidade em que a empresa atua, o meio-ambiente e as futuras gerações.

Os *stakeholders* secundários são aqueles que são afetados de forma indireta pela organização, cujas atividades não são essenciais para a sua sobrevivência. Neste grupo encontram-se os meios de comunicação e

grupos de pressão, agentes que podem influenciar a opinião pública de forma positiva ou negativa em relação a empresa. Existem outras classificações que não são abordadas nesse estudo, pois o foco principal é mostrar que os grupos geralmente possuem interesses diferentes e na maioria das vezes divergentes.

Nessa nova visão as organizações reconhecem que suas decisões geram impactos positivos ou negativos junto aos públicos com quais se relacionam, respeitam seus interesses e buscam agir de tal maneira que os impactos negativos sejam minimizados. As organizações cumprem suas responsabilidades sociais e morais antes de maximizar seus lucros. Pode-se dizer que ocorreu um grande salto em relação à visão anterior, em que as empresas reconheciam a importância de seus públicos, mas não se sentiam obrigadas a agir de uma maneira diferente daquela que se propunham.

É visível que pirâmide da responsabilidade social proposta por Carroll (1991) está diretamente relacionada ao modelo *stakeholder*. Cada uma das responsabilidades relaciona-se com diferentes *stakeholders* conforme as prioridades e os níveis de impactos que sofrem.

A responsabilidade econômica gera maior impacto junto aos proprietários, acionistas e empregados, uma vez que a sustentabilidade do negócios afeta diretamente essas partes. As responsabilidades legais são de interesse dos proprietários, mas sobretudo dos empregados e consumidores que a cada dia estão mais exigentes. A responsabilidade ética envolve todos os *stakeholders*, mas atualmente, observa-se que é um tema que envolve com muito mais frequência empregados e consumidores. Já a responsabilidade filantrópica é aquela que gera mais impacto junto à comunidade, mas que também contribui no relacionamento da empresa com os seus empregados que se sentem mais orgulhosos em fazer parte da empresa.

A definição utilizada pelo Instituto Ethos (2000), instituição brasileira pioneira e referência no tema, também aproxima-se da abordagem

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

O desafio é buscar o ponto de equilíbrio que permita à empresa alcançar a lucratividade esperada considerando também as demandas dos grupos de interesse, ou seja, administrar as relações com os *stakeholders* que são estabelecidas por meio de contratos formais e informais.

Os contratos explícitos são formais, resultado de acordos entre as partes e seu cumprimento é reforçado pela lei. Nos contratos implícitos, as obrigações e os deveres não são especificados previamente, não são garantidos pela lei, muitas vezes são difíceis de mensurar por falta de registros, os julgamentos sobre o valor de cada parte são subjetivos, definem expectativas e afetam o relacionamento das partes.

Para Brickley, citado por Borger (2001), a empresa é vista como um conjunto de contratos, os quais estabelecem as expectativas da empresa em relação às partes interessadas para atingir os seus objetivos organizacionais e as expectativas das partes interessadas em relação à empresa.

Administrar as relações com os *stakeholders*, ou melhor as relações contratuais estabelecidas podem gerar conflitos por falta de informações ou interpretações diferentes, processos de negociações conturbados ou falhas na escolha do parceiro. No caso dos contratos implícitos que são acordos informais, a confiança entre as partes é a base para uma relação saudável. Uma vez que essas relações são bastante imprevisíveis, a administração dessas relações torna complexa a gestão de *stakeholders*.

Um modelo de engajamento na atuação de responsabilidade social requer que os gestores definam os elementos básicos da responsabilidade social empresarial, compreendendo as questões que envolvam responsabilidade social, identificando os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relações ou dependência e especificando a filosofia de resposta para as questões. (Carroll, 1999)

Conforme, Freeman, o pai da teoria *stakeholder*, a base da teoria *stakeholder* consiste na identificação dos principais grupos priorizando alguns quando não é possível satisfazer a todos. A administração dos *stakeholders* pode ser conduzida setorizando a responsabilidade social, ou seja distribuindo responsabilidade para cada departamento da empresa, por exemplo, as relações com fornecedores seriam conduzidas pelo departamento de compras e as relações com consumidores pelo marketing. Nesse caso, as atividades seriam desenvolvidas muito mais pelo interesse de cada departamento e não de forma alinhada com os valores e objetivos da organização.

O modelo *stakeholder* parece bastante promissor, pois facilita a identificação e organização da multiplicidade de obrigações e relações de uma empresa com os diferentes grupos.

A crítica à visão setorizada da administração dos stakeholders é de que esta acaba não priorizando os agentes sociais que interagem com as empresas e não produz uma análise qualitativa da relação; apenas descreve, sob a perspectiva gerencial, as relações formais em termos da missão da empresa (Borger, 2001).

Jensen (2000) faz críticas à teoria *stakeholder* na mesma linha dos argumentos de Friedman, que proclama que a empresa deve seguir apenas uma função objetivo, ou seja, a maximização da riqueza do acionista. Segundo Jensen a teoria dos *stakeholders* propõe que a empresa deve

assumir múltiplos objetivos, à medida que os administradores devem tomar decisões considerando os interesses dos diversos públicos. A argumentação do autor não é contrária a prática da responsabilidade social das organizações, mas ele considera que os múltiplos objetivos nada mais são do que estratégias para a busca de valor por parte das organizações.

5.2.3 Por que ser socialmente responsável?

Há um intenso debate em torno da relação da lucratividade e a responsabilidade social. Como relacionar desempenho financeiro e desempenho social? A dificuldade em obter resultados conclusivos dificulta demonstrar as vantagens da prática de uma gestão socialmente responsável.

Segundo Elkington (2001), os desafios para avaliar o desempenho econômico da empresa vão além da apuração do lucro contábil. Há uma diferença entre o “capital” publicado no balanço e avaliação do “valor de capital” de uma empresa para os investidores. O primeiro olha o passado, para os custos e a depreciação; o segundo olha o futuro, para o valor futuro esperado dos lucros que uma empresa provavelmente vai gerar.

Os argumentos favoráveis às atividades de responsabilidade social, propostas por Jones (1999) são baseadas em aspectos éticos ou em instrumentos racionais. Segundo Machado (2002), os argumentos éticos sugerem que a firma deve se comportar de uma maneira socialmente responsável *porque é moralmente correto agir assim*.

O argumento instrumental em favor da responsabilidade social é baseado em algum tipo de cálculo racional, segundo o qual o comportamento socialmente responsável beneficiará a empresa como um todo, ao menos no longo prazo (Jones *apud* Machado, 2002).

A pesquisa “Percepção do Consumidor Brasileiro”, conduzida pelo Instituto Ethos (2000), constatou que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizada de forma autêntica. A empresa precisa ter a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento.

A reputação geral da corporação tem sido requisito importante no processo de escolha dos consumidores, fornecedores, agências governamentais e parceiros estratégicos. Para Fombrun (*apud* Berger, 2001), a reputação corporativa é uma “reação afetiva ou emocional líquida” (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, fornecedores, empregados e o público em geral diante do nome da empresa.

Uma reputação corporativa superior é um bem intangível e uma fonte de vantagem estratégica, aumentando a capacidade de uma corporação criar valor no longo prazo, sendo uma contribuição para a performance global das empresas. Fombrun propõe que a reputação de uma empresa é resultante de: credibilidade, integridade, confiabilidade e responsabilidade.

Esses elementos que compõem a reputação são aqueles essenciais para a efetivação da teoria dos *stakeholders*, ou seja, para se obter um relacionamento de confiança entre as partes envolvidas e o cumprimento de contratos. Daí surgem as oportunidades e benefícios como concessões de preço e redução de risco.

Pesquisa realizada pela revista Chief Executive (Winkleman *apud* Machado, 2002) apresenta a percepção dos empresários consultados quanto aos benefícios de uma reputação corporativa superior.

TABELA 1 – PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE OS BENEFÍCIOS DE UMA REPUTAÇÃO CORPORATIVA SUPERIOR

Afirmações propostas	Respostas afirmativas dos empresários (%)
Ajuda na venda de produtos e serviços	77
Facilidade para atrair executivos melhores	61
Melhora credibilidade em tempos de crise	41
Menor rotatividade de funcionários	28
Permite maior discriminação de preços	23
Maior evolução no preço das ações da empresa	12
Alvo preferencial para alianças estratégicas/fusões	12

Fonte: Chief Executive, abril, 1999. *Apud* Machado, Cláudio A. P. Responsabilidade Social Corporativa e a criação de valor para as organizações, 2002. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. p.61

A reputação de uma empresa não é construída isoladamente; mas também é influenciada pela reputação de outras empresas às quais está associada na cadeia produtiva. (Milles e Govi, *apud* Machado, 2000). Por exemplo, a terceirização de serviços não exime a empresa contratante de sua responsabilidade social em relação aos padrões de conduta dos contratados.

Já ocorreram situações em que fornecedores ou parceiros de empresas exploravam o trabalho infantil e, que prejudicaram a imagem da empresa pois para o consumidor ela é co-responsável por firmar parcerias com essas empresas.

5.2.4 A responsabilidade social e a criação de valor

Os argumentos a favor das práticas socialmente responsáveis sustentam que a reputação resulta de um processo competitivo no qual a organização projeta suas características nos diferentes públicos. Segundo Petrick (*apud* Machado, 1999), o capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado.

O que seria esse valor de mercado?

O Potencial que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes (Sheth; Mitthal e Newman; 2001).

Valores são a combinação de nossas crenças, percepções, e idéias usadas para oferecer uma resposta adequada a uma situação (Harris, 1996)

O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (Porter, 1986)

Valor para o cliente é a percepção do que ele espera que aconteça (conseqüências) em uma situação específica ao usar o produto ou serviço que está sendo oferecido, a fim de se atingir o objetivo ou a proposta desejada (Woodruff, 1996).

As definições apresentadas orientam a necessidade de se abordar o conceito de valor fazendo distinção entre o ponto de vista do cliente e da empresa.

O valor para o cliente (gerado) pela empresa e os outros elementos componentes da corrente de valor da empresa como fornecedores, (intermediários e elementos do ambiente externo) é composto de dois subsistemas: (Machado, 1999)

- criação de valor: processo pelo qual a empresa busca desenvolver e comunicar benefícios que atendam as necessidades e desejos de seus clientes, gerando expectativas prévias preferencialmente acima de seus competidores.

- entrega de valor: sistema pelo qual a empresa transfere benefícios visando atender e se possível acrescer as expectativas prévias e/ou percebidas de seus clientes diretos e indiretos.

O maior desafio das empresas é fazer o cliente perceber o benefício e valorizar o produto ou serviço que está sendo oferecido. Vasconcelos e Garcia (*apud* Urdan, 1993) apontam:

A Teoria do Valor –Utilidade (pressupõe que o valor de um bem se forma pela sua demanda, isto é, pela satisfação que o bem representa para o consumidor) permitiu distinguir o valor de uso do valor de troca de um bem. Valor de uso é a utilidade que ele representa para o consumidor. Valor de troca se forma pelo preço no mercado, pelo encontro da oferta e da demanda do bem.

Cabe ao cliente atribuir valor, ou seja, avaliar o benefício proporcionado pela aquisição de um produto ou serviço em comparação com o investimento realizado e sua percepção quanto ao nível de atendimento de suas necessidades e/ou desejos.

A atribuição de valor, de controle exclusivo do cliente, é fundamental no resultado obtido pelo sistema criação-entrega de valor da empresa, uma vez

que o valor só faz sentido quando o cliente percebe. Assim, o valor depende da percepção do cliente, que pode ser aumentado ou diminuído em resposta ao resultado de ações sinalizadoras de valor por parte da empresa ou de outros fatores influenciadores de origem ambiental externa. (Machado, 1999).

Urdan (1993), sintetiza o pensamento de diversos autores sobre valor e percepção de valor da seguinte forma:

Valor percebido é a avaliação do consumidor da utilidade de um produto baseadas nas percepções do que é recebido e do que é dado. O que é percebido varia ao longo dos consumidores (há quem deseje volume, outros alta qualidade, alguns comodidade), da mesma forma como varia o que é dado (alguns preocupam-se apenas com o dinheiro gasto, outros com o tempo e esforço). De qualquer forma, em resumo, valor representa um equilíbrio de concessões dos componentes pessoalmente relevantes do que é dado e obtido.

A entrega de valor ao cliente ocorre quando a empresa percebe que a criação e entrega de valor ocorre não se restringe ao momento em que um produto ou serviço é adquirido, mas quando as necessidades e desejos dos clientes são atendidas, independentemente se a venda foi ou não realizada.

Nesse contexto como se pode dizer que a responsabilidade social contribui para a criação de valor da empresa do ponto de vista do cliente?

A partir do momento que o tema da responsabilidade social passou a ser amplamente discutido na sociedade, observou-se consumidores mais preocupados com as questões do uso sustentável de recursos, preservação do meio ambiente, uso de mão-de-obra infantil e outros aspectos sociais. Essa postura crítica dos consumidores vai além da razão básica e universal que os levam a comprar um produto ou serviço. Pode-se dizer que eles esperam “algo mais” da instituição onde optaram estudar.

Ao perceberem que a instituição oferece muito mais que aulas, os alunos identificarão que a instituição não está voltada apenas para o produto curso superior, e sim para o cliente (aluno) à medida que considera suas preocupações e inquietações com as questões sociais e ambientais.

Vassalo (2000) apresenta algumas evidências de empresas que conquistaram resultados melhores em função de sua atuação socialmente responsável:

- um estudo recente da Universidade de Harvard mostra que companhias preocupadas em manter relações equilibradas com todos os seus stakeholders crescem, em média, quatro vezes mais do que as que são focadas apenas em obter resultados para seus acionistas;

- em 1999, as organizações internacionais Environics International, The Prince of Wales Business Leaders Forum e The Conference Board realizaram uma pesquisa com 25000 pessoas em 23 países. O objetivo era verificar a reação dos consumidores quanto à prática de boa cidadania corporativa. Cerca de 17% dos pesquisados afirmaram que não comprariam produtos de companhias vistas como não éticas e 60% delas disseram formar suas opiniões em relação às empresas baseadas nas relações que mantinham com a comunidade, com seus funcionários e com o meio ambiente.

Apesar das evidências de que as companhias preocupadas com a qualidade dos relacionamentos com seus *stakeholders* apresentam um crescimento maior, ainda não há indicadores objetivos que demonstrem a relação causa e efeito desse tipo de atuação. Um estudo futuro focando essa questão poderá ser de grande contribuição para as empresas e para o fortalecimento do conceito de responsabilidade social.

Além disso, como visto anteriormente, parte do relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* é firmada por contratos informais, o que dificulta mensurar o equilíbrio desse relacionamento e quanto isso contribui efetivamente para os resultados de uma organização.

A pesquisa conduzida pelas três organizações quanto reação dos consumidores em relação à prática da cidadania corporativa, trouxe evidências de que existe uma preocupação em relação à atuação das empresas. Mas, ainda faz-se necessário obter mais informações sobre o processo de escolha do produto no ponto de venda. Os consumidores estão optando por produtos de empresas socialmente responsáveis em detrimento do preço? Os consumidores têm conhecimento da atuação das empresas?.

Segundo Machado (1999), o sistema de entrega de valor é composto por diversos agentes como fornecedores, intermediários, elementos do ambiente interno e externo da empresa. Cada agente tem importância relativa na composição do resultado final do funcionamento do sistema, mas o cliente recebe e julga o “produto final” e não as partes separadas.

São esses os agentes ou *stakeholders* considerados quando uma instituição se propõe a trabalhar dentro dos princípios da responsabilidade social, a qualidade das relações entre esses agentes contribuirá para sustentabilidade do negócio e será percebida por todos se as relações forem transparentes e éticas.

5.2.5 Críticas à responsabilidade social

Os argumentos contrários as ações de responsabilidade social, segundo Jones (1999), são baseados na função institucional das organizações ou na perspectiva de direitos de propriedade.

O argumento baseado no conceito de função institucional de Leavitt (*apud* Ashley, 2001) considera que as atividades de responsabilidade social devem ser conduzidas por outras instituições como o governo, sindicatos e igrejas. Além disso, os gestores de empresas não teriam habilidades nem tempo para implementar essas ações.

O argumento baseado no direito de propriedade, tem como maior defensor Friedman (*apud* Ashley, 2001), para quem os administradores não têm outro direito que não seja o de aumentar o valor do acionista. Apenas quando o gestor e o proprietário são o mesmo indivíduo é que o conflito é menor, pois o gestor estaria investindo seu próprio capital.

Liedtka e Freeman (1991) também apoiados nos argumentos de Friedman consideram que a proposta da responsabilidade social corporativa não colaborou para a criação de uma sociedade melhor. Além disso, a responsabilidade social gera incompetência pois obriga os gestores a tomarem decisões sobre assuntos que não são de seu domínio.

A visão de Leavitt de que a responsabilidade social cabe ao governo, sindicatos e igrejas revela a visão limitada do conceito, como se a prática da responsabilidade social significasse a realização de ações pontuais de cunho filatropico ou assistencialista.

As outras demais críticas acontecem porque focam no interesse do proprietário ou acionista, e, consideram o negócio como algo desvinculado da sociedade. Não se tem a visão sistêmica de que os negócios também geram impactos positivos e negativos aos diferentes *stakeholders* e, que o equilíbrio em atender os interesses dessas partes é contribui para a criação de uma sociedade melhor.

5.2.6 A prática da responsabilidade social

A complexidade em definir o conceito de responsabilidade social também se reflete na dificuldade das empresas em operacionalizar o conceito de responsabilidade social, isto é, como desenvolver as práticas de responsabilidade social após incorporar o conceito em sua missão e valores? em quais áreas pode-se desenvolver projetos de Responsabilidade Social?

O Instituto Ethos (2001) sugere que as empresas têm oportunidade de desenvolver a prática socialmente responsável em diversas áreas, com diversos públicos e de diferentes maneiras. Com cada um dos parceiros (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) a empresa pode desenvolver atividades criativas. Entre as opções estão: incorporação dos conceitos de Responsabilidade Social na missão da empresa, divulgação deste conceito entre os funcionários e prestadores de serviço, estabelecimento de princípios ambientalistas como uso de materiais reciclados e a promoção da diversidade no local de trabalho.

Apoiando-se na teoria *stakeholder organization* a empresa poderá acompanhar suas práticas de responsabilidade social, desde que identifique seus principais *stakeholders* e estabeleça critérios e processos de relacionamento.

O Guia de elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos (2002), sugere como as empresas podem analisar e expressar os impactos de suas atividades em relação ao público interno, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade em geral e meio ambiente.

Abaixo as proposições do Instituto para cada item:

- I. *Público interno: a empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. Mas a empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os colaboradores, como por exemplo, contempla em sua política de recursos humanos programas de diversidade.*
- II. *Fornecedores: a empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo contratos estabelecidos e trabalhando para o aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.*
- III. *Consumidores/Clientes: a responsabilidade social em relação aos consumidores e clientes exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. A publicidade de produtos e serviços deve garantir seu uso adequado. Informações detalhadas devem ser incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo.*
- IV. *Comunidade: a comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a*

viabilização de seus negócios. O investimento pela empresa em ações que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes têm da própria empresa.

- V. *Governo e sociedade: a empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governos sejam transparentes para a sociedade, acionistas, empregados, consumidores/clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe à empresa manter uma atuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.*
- VI. *Meio ambiente: a empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidade. Seja em relação ao ar, água, solo ou biodiversidade, já é bastante amplo o conjunto de evidências que relacionam o desempenho de uma empresa quanto a seus compromissos frente ao meio ambiente. Uma empresa ambientalmente responsável procura minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos. Deve agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido.*

A responsabilidade social, na visão de Esteves (2002) pode ser vista na perspectiva da ação social, na perspectiva da construção das relações entre a empresa e seus diferentes públicos, no gerenciamento da performance empresarial, nos planos econômicos, social e ecológico.

Castellan (2002) ainda complementa que em cada empresa ela se manifesta de forma diferente:

“Cada empresa passa por caminhos diferentes; em algumas, a ação social é algo mais visível – há uma preocupação maior. Em outras você percebe que isso já foi incorporado ao processo de gestão. Acho que é coisa que depende demais da cultura da empresa. Em algumas, a própria direção – os acionistas ou o dono da empresa – têm plena consciência dessa responsabilidade.”

As reflexões apontam que a responsabilidade social é administrar as relações contratuais formais e informais entre os *stakeholders*. Apesar das proposições sugeridas pelo Instituto Ethos (2000) para o monitoramento das práticas de responsabilidade social e a proposta de Tachizawa (2002) quanto aos diferentes níveis de responsabilidade social, o conceito ainda é difícil de ser operacionalizado em função da dificuldade em se determinar as práticas ou *stakeholders* prioritários, e principalmente, criar parâmetros de comparação entre as organizações.

Neste contexto, a pesquisadora assume que a Pirâmide de Responsabilidade Social proposta por Carroll (1991), na qual os negócios devem preencher quatro responsabilidades é aquela possibilita um nível maior de operacionalização, na medida que define níveis de prioridades entre as responsabilidades sem implicar numa sequência de estágios de desenvolvimento da responsabilidade social.

Espera-se, portanto, que a prática da responsabilidade social num primeiro momento significa ser lucrativo de acordo com as obrigações legais existentes. Mas, como existe interdependência entre empresa e sociedade há expectativa de que as organizações tomem decisões considerando as

consequências de suas ações e que se envolvam nas questões sociais, buscando a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Quanto a efetivação da prática da responsabilidade social, o alicerce está no comprometimento da alta administração em liderar o processo, para que a partir do exemplo toda a organização assuma o compromisso de atuar de forma socialmente responsável.

A responsabilidade social envolve a discussão de diversas questões, desde sociais e ambientais, como as políticas internas.

O processo de alinhamento da organização interna envolve estruturas para remover barreiras e adicionar incentivos e mecanismos de suporte para desenvolver as relações de cooperação com as partes interessadas. Se os processos de comunicação são limitados, criam-se dificuldades para implementar programas e ações sociais, que são protelados e cujos recursos para a sua execução não se viabilizam, bem como não se criam condições e ambiente para a Responsabilidade Social Empresarial e não há incentivos para a colaboração.(BORGES, 2001)

Nesse sentido um dos maiores desafios é criar um ambiente que permita o diálogo, ofereça acesso as informações, incentiva a discussão dos problemas e que permita o erro como parte de um processo de aprendizagem. Tudo isso significa mudar os valores de uma organização e convencer de que vale a pena investir tempo e energia em responsabilidade social.

5.3 Marketing Societal

Numa sociedade que vive um período de deterioração ambiental, necessidade de uso racional de recursos, crescimento de diferenças sociais questiona-se a aplicação do conceito de marketing pelas organizações. Será que as organizações que atuam buscando sentir, servir e satisfazer os desejos individuais de seus clientes estão agindo de acordo com os interesses destes e da sociedade a longo prazo? Kotler (1993) lembra que o conceito de marketing ignora os conflitos potenciais entre os desejos e interesse do cliente e o bem-estar social a longo prazo.

A ambigüidade do termo “satisfação do consumidor” contribui para gerar esses conflitos. O conceito de marketing enfatiza a importância de identificar os desejos dos consumidores, levando muitos administradores a acreditarem que a empresa deve produzir o que o consumidor quer. Entretanto, o atendimento dos desejos dos consumidores pode estar incorrendo em detrimento dos seus interesses a longo prazo.

Exemplos de críticas (Kotler, 1993):

A indústria americana de carros tradicionalmente atendia à sua demanda de carros grandes, mas o atendimento a esse desejo, resultava em elevado consumo de combustível, intensa poluição, mais acidentes fatais para os que usavam carros pequenos, maiores compras de carros e custos de reparos,

A indústria de detergentes atendia à paixão americana de roupas mais claras, oferecendo um produto que poluía os rios e cursos de água, matava peixes e danificava as oportunidades recreativas.

Se levarmos essa reflexão para o ensino superior poderíamos dizer que a falta do professor, em determinados momentos atende ao desejo do aluno por não ter aula, mas que posteriormente, isso pode afetar negativamente na sua formação acadêmica.

Situações como esta suscitaram a necessidade de um conceito com visão mais humana e de consumo consciente. Segundo, Calahorra (1993), o dilema do profissional de marketing consiste no fato de que ele não pode oferecer, somente, o que agrada ao consumidor, sem considerar os efeitos no bem estar da sociedade e do consumidor, inclusive, a longo prazo. O desafio é como conciliar o lucro empresarial, o desejo do consumidor e o interesse do consumidor, a longo prazo.

O conceito de marketing societal afirma que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e interesses dos mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de modo a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade.(Kotler, 1993)

Esse conceito propõe que os administradores equilibrem lucros, satisfação do desejo do cliente e interesse público. Observa-se que são preocupações presentes no conceito de responsabilidade social, a organização reconhece que têm uma função social que é atender as necessidades de seus consumidores, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade se preocupando com gerações futuras e, tendo a clareza da importância do lucro para a viabilização de sua sobrevivência.

Como o estudo tem como proposta analisar o conceito de responsabilidade social das instituições de ensino superior privada, nos próximos itens fez-se um levantamento bibliográfico referente ao ensino superior.

5.4 O Ensino Superior no Brasil

Esta etapa envolveu o levantamento do processo histórico do ensino superior no Brasil, as principais estatísticas em relação ao crescimento e quantidade de instituições, a estrutura do sistema de ensino superior atual, o papel das instituições de ensino superior e a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas.

5.4.1 A evolução do Ensino Superior no Brasil

Durante todo o período colonial o Brasil não possuiu nem universidade ou outras instituições de ensino superior. A vinda da família Real, em 1808, marcou o início da criação de um núcleo de ensino superior com objetivo de preparar os quadros superiores da burocracia do Estado.

Dois características principais marcaram o padrão de desenvolvimento do ensino superior no Brasil: a orientação para a formação profissional e o controle do Estado sobre o sistema. Além de determinar quais as instituições a serem criadas e com que objetivos, regulamentando minuciosamente o currículo e os programas, o controle do governo central manifestava-se ainda na proximidade que pretendia manter com os que dirigiam ou ministravam o ensino superior. (Sampaio, 2000)

O modelo de formação profissional combinou, em sua origem, duas influências: o pragmatismo que havia orientado o projeto de modernização em Portugal, no final do século XVIII – cuja expressão mais significativa no campo educacional foi a reforma da Universidade de Coimbra – e o modelo napoleônico do divórcio entre o ensino e a pesquisa científica (Ben-David, 1977; *apud* Sampaio, 2000). O sistema foi organizado em escolas isoladas, voltadas para a formação de profissões liberais, nas quais o ensino estava dissociado da pesquisa.

A partir da década de 20, cresce o movimento para a constituição de uma Universidade no Brasil. Diferentemente dos anos anteriores a justificativa não era a necessidade de descentralização do poder sobre o ensino superior, mas a própria idéia de universidade e suas funções na sociedade. De acordo com Sampaio (2000), atribuía-se a essa instituição uma nova função: abrigar a ciência, os cientistas e as humanidades em geral e promover a pesquisa.

A Associação Brasileira de Educação e a Academia Brasileira de Ciências foram as grandes lideranças desse movimento.

Segundo Sampaio (2000) é possível distinguir dois momentos distintos para o ensino superior no Brasil, o primeiro compreende 1933 a 1965, o segundo de 1965 a 1980.

O período de 1933 a 1965 foi marcado pela consolidação e estabilidade no crescimento da participação relativa do setor privado no sistema. No segundo período, o setor privado apresenta um grande crescimento em termos de número de matrículas e passa a ser predominante no sistema de ensino superior.

TABELA 2: ESTABELECIMENTOS E MATRÍCULAS DE ENSINO SUPERIOR PRIVADOS (1965-1980) - BRASIL

	No. de estabelecimentos de ensino superior	Porcentual sobre o total de estabelecimentos	No. de matrículas	Porcentual sobre total de matrículas
1933	265	64,4	14.737	43,7
1935	259	61,7	16.590	48,5
1940	293	62,5	12.485	45,1
1945	391	63,1	19.668	48
1950	*	*	*	*
1955	*	*	72.652	42,3
1960	*	*	93.202	41,2
1965	*	*	142.386	43,8
1970	463	43,4	214.865	50,5
1975	645	75	300.657	61,8
1980	682	77,3	885.054	63,3

Fonte: Nupes/USP, apud Sampaio, M.H. 2000. *Ensino Superior no Brasil: o setor privado*. Fapesp/Hucitec. p. 46 e 52

* Dados inexistentes

No período de 1960 até 1980, embora o sistema de ensino superior tivesse ampliado o número de vagas em estabelecimentos públicos e privados, a demanda por formação superior parecia crescer mais que a oferta. Em 1960, segundo Cunha (*apud* Sampaio, 2000) existiam 28.728 “alunos excedentes”, ou seja, aprovados nos vestibulares para as instituições públicas, mas que não puderam ser admitidos por falta de vagas.

Nos trinta anos que se seguiram à criação das primeiras universidades, a sociedade mudou rapidamente, ampliando os setores médios próprios de uma formação social industrial e urbana. As demandas dessas camadas em ascensão foram, inicialmente, pela ampliação do ensino de grau médio. A satisfação de tal necessidade, ainda que limitada a setores restritos da sociedade, criou uma nova clientela para o ensino superior. O desenvolvimento das burocracias estatais e das empresas de grande porte abriu novo mercado de trabalho, fortemente disputado pelos setores médios. Segundo Schwartzman, citado em Sampaio (2000) o diploma de ensino superior passou a significar garantia de acesso a esse mercado).

Grandes mudanças ocorreram com a lei 5540/68, que definia a forma de execução da política de desenvolvimento do ensino superior: “o ensino superior indissociável da pesquisa, será ministrado em universidades e excepcionalmente em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de direito público ou privado”.

Essa lei foi interpretada por muitos pesquisadores como favorecedora do setor privado, entretanto, não significou o estabelecimento de uma política de privatização do ensino superior. No Brasil, segundo Cunha (1985) a tradição do ensino público tende a definir a escola particular como “uma escola supletiva à escola pública que viveu à custa da insuficiência desta”.

As estatísticas referentes à evolução do ensino superior durante o período militar revela que o setor público optou pelo investimento em universidades

que aliassem o ensino à pesquisa, o que implicou no aumento progressivo do custo absoluto e relativo do ensino público, limitando sua expansão. Essa situação acabou por gerar oportunidade para crescimento do setor privado atender a grande demanda que o Estado não podia absorver.

A diminuição da demanda a partir de meados da década de 80, fez surgir um cenário de competitividade no setor privado que contribuiu para a promoção de mudanças estruturais do setor privado, como a redução no número de estabelecimentos simultaneamente ao aumento do número de universidades, desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos e ampliação do número de cursos oferecidos pelo setor privado.

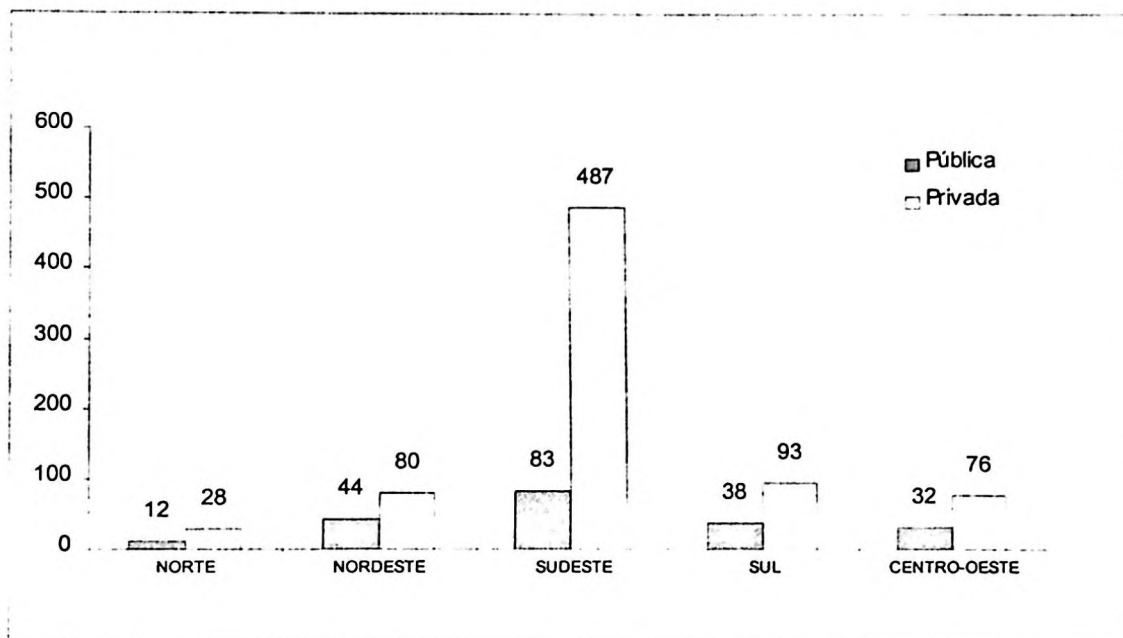
Segundo o Ministério da Educação e do Desporto (2002)⁸, em 1998, os alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior somavam 2,125 milhões: 1.442.384 em instituições privadas (67,8%) e 683.574 em instituições públicas (32,2%). Em 1997 esse percentuais eram 64% instituições privadas e 36% instituições públicas. O aumento percentual das matrículas de 1997 para 1998 foi de 9%, mas este crescimento se deu especialmente nas Instituições privadas, com 11,5% de aumento. O crescimento das instituições federais foi de 3% e das estaduais 8%.

Segundo a apresentação da Sinopse Estatística do Ensino Superior de Graduação 1998, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), de 1994 a 1998 os efetivos discentes aumentaram 36% nas Instituições privadas, apenas 12,4% nas federais e 18,5% nas estaduais.

Segundo Maranhão (2002), ex-presidente do Conselho Federal de Educação, o setor privado vem crescendo nessas últimas décadas porque “o atual governo brasileiro optou por concentrar seus esforços na educação básica, deixando a superior para a iniciativa privada”.

⁸ <http://www.mec.gov.br>

FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE INSTITUIÇÕES POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA, SEGUNDO AS REGIÕES – 1998



Fonte: Ministério da Educação e do Desporto. Relatório Evolução das estatísticas do ensino superior no Brasil. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>.

A ampliação das redes de instituições privadas, fez com que a avaliação passasse a ser tema presente e bastante debatido no setor, ou seja passou a ser um processo vital para as Instituições Educacionais. Essa preocupação faz parte da essência de uma instituição educacional, preocupada com a qualidade na educação e é, ao mesmo tempo, uma demonstração efetiva de responsabilidade social.

A ressalva que se faz do Provão é que esse instrumento apresenta limitações porque avalia o produto e não o processo educacional. Não se avalia o insumo que se coloca no processo de produção ou educação, nos serviços prestados ou na formação do indivíduo.

5.4.2 A estrutura do Sistema de Ensino Superior

Em sentido estrito e convencional o sistema de Ensino Superior refere-se a um agregado de entidades formais (Clark, 1983). O sistema brasileiro estrutura-se de acordo com três modelos fundamentais: as universidades, os estabelecimentos isolados, as federações de escolas e os centros universitários sejam todos eles privados ou particulares. Em uma formulação mais ampla, Clark designa de ensino superior “todos aqueles que desenvolvem atividades de ensino pós-secundárias: fiscalizadores, organizadores, trabalhadores ou consumidores”.

O ensino superior no Brasil se desenvolveu sob um forte controle do Estado. Na década de 20, movimentos a favor da modernização do ensino superior propunham a criação de universidades, que não fossem meras instituições de ensino, mas conforme Schwartzman (1999 *apud* Sampaio, 2000) “centros de saber desinteressado”.

Durante o governo provisório de Getúlio Vargas, instituiu-se em 1930, o Ministério da Educação e Saúde que promoveu a reforma educacional. A reforma que ficou conhecida pelo nome do então ministro da Educação, Francisco Campos, mantinha a forte tendência centralizadora mas, pela primeira vez definiu o formato que as universidades a serem criadas deveriam obedecer.

O decreto no. 19.851/31, determinou que o ensino superior no Brasil deveria obedecer, preferencialmente, aos sistemas universitários, podendo ainda ser ministrado em instituições isoladas. A universidade deveria organizar-se em torno de uma faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, cujo objetivo era a formação de professores para o ensino secundário; embora essa missão não fosse incompatível, acabou sobrepondo-se à produção do conhecimento e à prática da pesquisa. (Teixeira *apud* Sampaio, 2000)

Apesar do tardio desenvolvimento das Universidades no Brasil, para Martins (1986), a lei se pronunciou francamente em favor das universidades, firmando princípios, segundo os quais o ensino superior deverá, normalmente ser oferecido pelas universidades e só excepcionalmente pelos estabelecimentos isolados, os quais no entanto, haverão de caminhar no sentido de uma integração cada vez maior.

Segundo o decreto nº. 87.911/82, a autorização e a instalação de novos estabelecimentos isolados, devem ser feitas pelos Conselhos de Educação, o Federal e os Estaduais.

A Medida provisória nº. 661 (18 de outubro de 1994) extinguiu o Conselho Federal de Educação-CFE. As razões para sua extinção, consubstanciadas na Exposição de Motivos encaminhada pelo ministro da Educação ao Presidente da República, residiam no fato de a Lei Complementar nº. 73/93 haver assegurado a prerrogativa de interpretar as leis e a própria Constituição Federal, no âmbito administrativo, ao advogado-geral da União e às consultorias jurídicas dos ministérios, de modo que não se justificava a subsistência do art. 46 da Lei nº. 5.540/68 que dava ao Conselho Federal atribuição para interpretar, com exclusividade, as leis relativas ao ensino superior.

Pode-se acrescentar, além da motivação de natureza jurídica, que a extinção do CFE teve, por certo, propósito de centralizar o poder decisório do próprio Ministério, retirando do Conselho atribuições que lhe davam poderes que, no entender do Ministério, favoreciam a dispersão decisória em razão da própria independência do órgão, sobre a normatização do ensino superior (Sampaio, 2000).

A lei no. 9131, de novembro de 1995, criou o Conselho Nacional de Educação, incluindo também um artigo que trata da avaliação periódica das instituições e dos cursos de ensino superior - o Exame Nacional de Curso, o provão.

Participam do Conselho Nacional de Educação 32 representantes indicados por uma plêiade de entidades e associações de representantes da Educação. Embora todos fossem nomeados pelo chefe do Executivo, somente quatro seriam de sua livre escolha, por indicação do ministro de Estado da Educação observados os critérios de representação regional e cobertura dos diferentes níveis e modalidades de ensino. Os demais 28 conselheiros seriam indicados por mais de uma dezena de entidades representativas dos diferentes níveis de ensino, dos setores público e privado, dos trabalhadores da Educação, entidades estudantis, além de conselheiros indicados pelos Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Cultura, por associações comunitárias que realizem experiências populares em Educação, entre outros.

A Secretaria de Educação Superior – SESu – é a unidade do Ministério da Educação responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior (Ministério da Educação e do Desporto, 2002). A supervisão das Instituições Privadas de Educação Superior, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – é, também, de responsabilidade da SESu.

Visando a melhoria da educação superior, a SESu, além das atribuições acima, promove e dissemina estudos sobre a educação superior e suas relações com a sociedade; realiza intercâmbio com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais sobre matérias de sua competência e apóia técnica e financeiramente as instituições de ensino superior, articulando-se com outros órgãos e instituições governamentais e não-governamentais.

Os resultados necessários à manutenção e ao desenvolvimento do ensino superior a cargo do Estado, apesar de terem crescido, não chegam a cobrir com a desejável largueza todas as reais necessidades desse complexo sistema. Dessa forma, os recursos disponíveis não têm permitido ao Estado cumprir satisfatoriamente uma de suas importantes funções, que é dar

assistência financeira, acompanhada de assistência técnica às escolas particulares (SAMPAIO, 2000).

O Censo 2000, do Sistema de Avaliação do Ensino Superior do Inpe, registrou a existência, em 30/04/2000, de 10.585 cursos de graduação presenciais no país, oferecidos por 1.180 instituições de ensino superior, nos quais achavam -se matriculados 2.694.245 alunos. São 176 as instituições públicas (61 federais, 61 estaduais e 54 municipais) e 1004, privadas (85% do total)⁹. (MEC, 2002).

As faculdades, escolas ou institutos superiores responsabilizavam-se pela oferta de 21% dos cursos de graduação, freqüentados por 23% do alunado total de graduação. O restante das matrículas dividia-se entre 50 Centros universitários, 90 Faculdades Integradas e 19 Centros de Educação Tecnológica.

5.4.3 As Instituições Educacionais de Ensino Superior Privadas

Com a Constituição da República, de 1891, o ensino superior, que era exclusivo do poder central, foi delegado para os governos estaduais e permitiu a criação de instituições privadas. As instituições particulares que se desenvolveram eram, basicamente, de iniciativa confessional católica, ou idealizadas pelas elites locais que buscavam estabelecer em seus estados instituições de ensino superior. Essas instituições tinham em alguns casos apoio de governos estaduais.

Segundo Sampaio (2000), nesse período inicial, o surgimento de instituições privadas significou a abertura de um sistema exclusivamente público, restrito e centralizado em duas direções: a alternativa confessional

⁹ <http://www.mec.gov.br>

ao ensino público e laico e a alternativa laica da elites dos estados para fugir do controle do poder central.

Para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP (2002)¹⁰, as Instituições Educacionais de Ensino Superior Privadas são aquelas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Podem se organizar como:

Instituições privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito - instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Instituições privadas sem fins lucrativos, que podem ser:

Comunitárias - instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade;

Confessionais - instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;

Filantrópicas - são as instituições de educação ou de assistência social que prestem os serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração.

O processo de escolha dos dirigentes de universidades particulares ou estabelecimentos privados, seus dirigentes serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos.

¹⁰ http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao.stm

O setor privado de ensino superior, sobretudo seu segmento não confessional, que é voltado ao atendimento de massa, é financiado, fundamentalmente com recursos privados. Como qualquer outro setor empresarial, o empreendimento tem custo de manutenção e de investimento e visa à obtenção de lucro para o(s) seu(s) proprietário(s). A prestação desse serviço específico, que é ensino superior, faz-se mediante a cobrança de taxas de matrículas e de anuidades dos estudantes. (Sampaio, 2000)

Os números revelam a maciça presença da iniciativa particular na educação superior, fenômeno que leva a uma série de reflexões: as instituições de ensino superior particulares possibilitam assegurar às famílias o direito de escolher o gênero de educação que desejam oferecem aos seus filhos? a medida que a educação passou a ser a indústria de maior crescimento nos próximos 20 anos (Drucker *apud* Vassalo, 2002), como será possível garantir que ela ofereça ensino de boa qualidade e que seja democraticamente aberta a todos, sem que vejam privados de freqüentá-la os oriundos das classes menos favorecidas?

Baseado em dados de 1999 e 1998, o estudo de Sguissardi (2000) aponta que a oferta de vagas, além de se fazer cada dia em maior proporção no setor privado, é extremamente insuficiente diante da demanda reprimida e do número cada vez maior dos concluintes do ensino médio que tende a ser quatro a cinco vezes maior do que o do número de vagas oferecido anualmente para a educação superior.

Entretanto, esse cenário começa a apresentar mudanças nos últimos anos, segundo Cordaro (2003), atualmente temos uma estagnação da demanda tanto pelo poder aquisitivo quanto pelo crescimento menor da população. O autor destaca “o dado principal é o excesso de cursos oferecidos. Houve abertura de cursos nos últimos cinco anos, sem que agentes do setor pensassem muito”.

Neste contexto é que se acirram a guerra de preços entre as instituições e a qualidade tende a ficar em segundo plano, pois o que se espera é atingir a ocupação máxima da escola. As faculdades que querem desesperadamente se manter vêm na redução de preços o único recurso (Cordaro,2003).

Observa-se que o setor de ensino superior privado tem como um de seus principais desafios, manter a sustentabilidade do negócio num ambiente extremamente competitivo em preço. Buscar a diferenciação por meio da qualidade dos serviços educacionais deverá ser um dos caminhos a serem seguidos.

O uso do modelo *stakeholder organization* ou a pirâmide de responsabilidade social poderia contribuir para que as instituições de ensino façam uma reflexão sobre seus principais *stakeholders* e os impactos gerados. A priorização das responsabilidades e a clareza dos *stakeholders* envolvidos possibilitariam ações mais precisas na elaboração de cursos, definições de preços e de critérios de qualidade.

5.4.4 O Papel das instituições Educacionais de Ensino Superior

Segundo o Ministério da Educação e Desporto – MEC (2002)¹¹, a Educação Superior, um dos níveis da educação formal brasileira, é ministrada em instituições de educação superior públicas e privadas, e tem por finalidade, conforme estabelece o art.43 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

¹¹ <http://www.mec.gov.br>

- formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua;

- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento sobre o homem e o meio em que vive;

- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação;

- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a conseqüente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais;

prestar serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela relações de reciprocidade;

- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

A atividade mais característica da educação superior consiste na oferta de cursos superiores, de variados níveis e graus de abrangência ou especialização. O ingresso na educação superior é aberto a candidatos que

tenham concluído o ensino médio ou equivalente e que tenham sido aprovados em processo seletivo.

Uma vez que as entidades mantenedoras das instituições de ensino superior privadas podem ter finalidade lucrativa, essas passam a responder como entidades comerciais, neste sentido, pode-se considerar a instituição de ensino superior privada como uma empresa prestadora de serviço que oferece produtos ou serviços educacionais.

Serviços educacionais são serviços que a instituição oferece ao público. Segundo Kotler (1994), serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte poder oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo.

Quais serviços educacionais esperam das instituições de ensino ou então qual seria o papel da instituição de ensino?

Arroyo (2001) lembra que:

“Até a década de 80, não vinculamos educação a cidadania, na década de 60, na de 70 inclusive, a Lei de Diretrizes e Bases n.º 5692 falava em educação e desenvolvimento econômico, e não humano nem sequer social. Educação e emprego, educação e preparação para o trabalho, esses eram os vínculos que fazíamos na década de 80, a partir da luta pela cidadania”.

As instituições de ensino durante muito tempo foram definidas como aquelas que preparam o aluno para ser politicamente ativo ou para o mercado de trabalho.

Espera-se que com a Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, as instituições façam uma ampla reflexão sobre sua função, pois na nova concepção de educação se reconhece que são diversos os agentes formadores de um indivíduo:

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

§ 2º. A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

A instituição de ensino deixa de carregar o fardo de ser a única responsável pela formação educacional do indivíduo. Obviamente continua com um papel importante no processo de desenvolvimento cognitivo dos seus alunos, ou seja, na formação de pessoas com capacidade de pensar, de duvidar e interrogar. Entretanto, espera-se também que ofereça plena condição para o desenvolvimento de atitudes éticas que preparem seus alunos para o exercício da cidadania:

Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.(Lei de Diretrizes e Bases, 1996)

O profissional formado seria aquele que incorporou o saber, o fazer e o ser adquirido ao longo do processo ensino-aprendizagem. A instituição de ensino terá obtido sucesso no cumprimento de sua missão se proporcionar a esse profissional, que constitui o seu produto final colocado no mercado, um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos, valorizados e reconhecidos pelo mercado e sobretudo pela sociedade.

Por outro lado, a expectativa da sociedade é que as atividades de ensino, pesquisa e extensão busquem a promoção da qualidade de vida das comunidades regionais e/ou nacional, gerando novas oportunidades e facilitando o acesso à própria universidade.

Diante dessas constatações, pode-se dizer que o papel da instituição de ensino superior não deve ser exclusivamente formar indivíduos para o mercado de trabalho, mas proporcionar aos indivíduos uma experiência mais ampla de cultura para que se formem indivíduos com visão crítica da sociedade, capazes de gerar transformações sociais e econômicas.

Tudo isso pode ser resumido no ideal de universidade de Darcy Ribeiro (1978) “como a Casa em que a Nação brasileira se pensa a si mesma como problema e projeto”.

5.5 Identificando os *stakeholders* da instituição de ensino superior

A prática da responsabilidade social sob o enfoque da abordagem de *stakeholders*, tem como ponto inicial a identificação e compreensão dos principais públicos da instituição. Segundo, Kotler (1994), “um público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização”.

Para Amaral e Magalhães (2001), a utilização do termo *stakeholder* no ensino superior tem o significado de uma pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção. Serão “*stakeholders*” os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema) etc.

O quadro a seguir mostra a classificação dos principais públicos de uma instituição de ensino superior pelas suas funções, desenvolvido por Martins (1986).

TABELA 3: PRINCIPAIS PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Principais públicos	Funções
Apoiadores: alunos, fundações; empresas; governos; associações	Fornecem recursos: dinheiro, tempo, tecnologia, encorajamento
Fornecedores: fundações; empresas; governos	Fornecem materiais, máquinas e serviços
Reguladores: ministério da Educação; conselho Federal de Educação; Conselho Estadual de Educação	Determinam as condições legais para funcionamento
Internos: pessoal administrativos, docente e discente	Participam do processo de ensino/aprendizagem
Agentes: Professores, mídia de massa, orientadores educacionais	Executam o processo de ensino/aprendizagem
Clientes: alunos matriculados, alunos do 2º grau, empresas	Utilizam-se dos serviços educacionais oferecidos
Geral: família dos estudantes, comunidade local, concorrentes	Mantém interesses no funcionamento e resultados da Instituição.

Fonte: Martins, Gilberto. As atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. p.28.

Lembrando sempre que esses públicos podem ser diferentes para cada organização. Desta forma, cabe a cada organização identificar seus importantes públicos e considerar, os benefícios a serem oferecidos a cada um deles, a fim de obter a troca em termos de recursos e apoio.

Embora Martins (1986) classifique professores e orientadores educacionais como agentes, pode-se classificá-los também como fornecedores. Isso se justifica porque entendem-se que são entidades/agentes que fornecem recursos à instituição de ensino superior, na forma de serviços educacionais que constituem os insumos necessários às atividades das instituições de ensino.

Os internos ou clientes internos são representados pelos funcionários da Universidade. Tachizawa (2001) sugere que o estudante também pode ser considerado um cliente interno, embora seja um cliente externo por receber conhecimento da instituição de ensino.

Identificar e priorizar os grupos de interesse não é tarefa fácil; a gama de agentes que interagem com as instituições de ensino superior é ampla. Um critério que pode ser utilizado é aquele proposto por Freeman, que classifica os *stakeholders* em primários e secundários.

Por outro lado em termos de relevância dos grupos de interesse, poder e urgência pode-se efetuar uma análise da seguinte forma. (Ronald Mitchell, *apud* Borger, 2001)

■ *Legitimidade refere-se a um grupo particular e representativo das questões que são relevantes para os negócios das empresas e responsável em nome dos que têm um interesse legítimo de como os negócios são conduzidos. Por exemplo, qual grupo representa os interesses da comunidade nas questões ambientais, ou representa as espécies não-humanas ou a geração futura?*

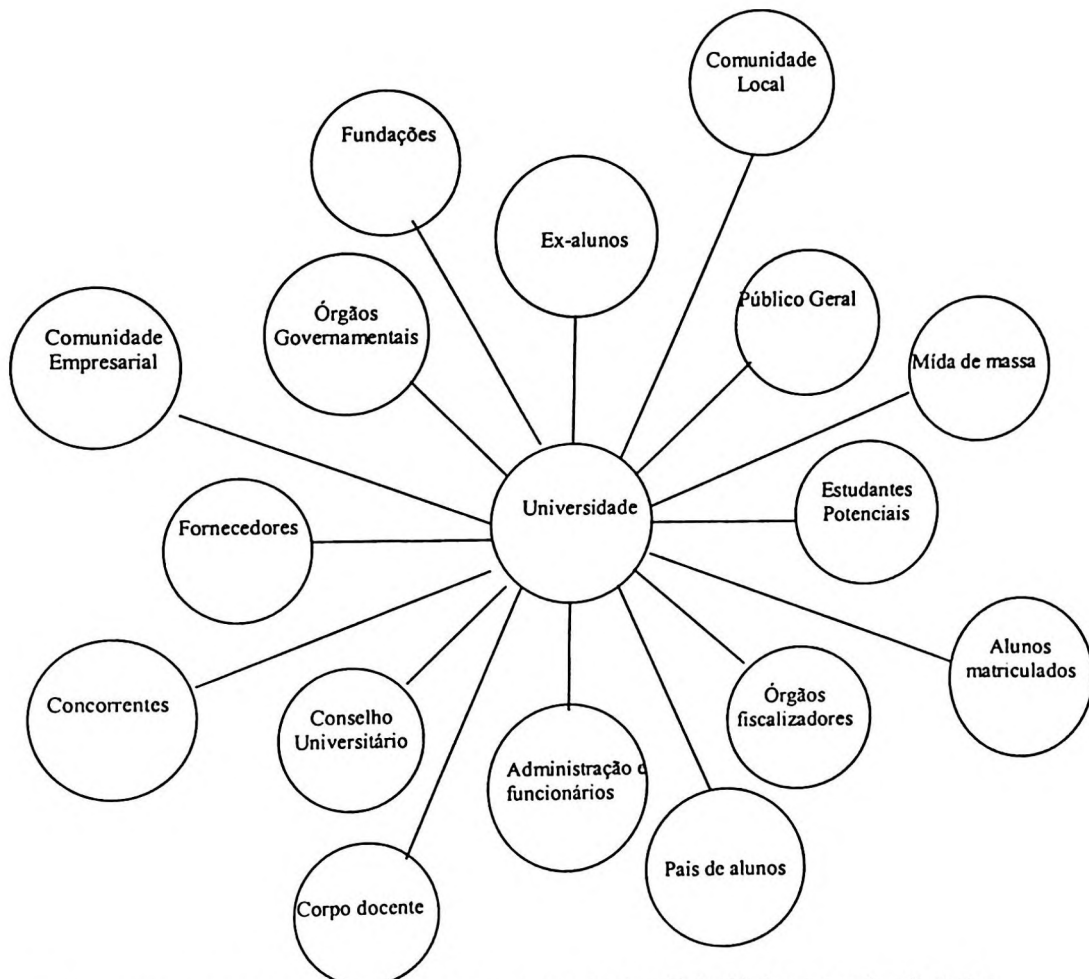
■ *Poder refere-se ao grupo que tem a contribuição real para conduzir os negócios de maneira responsável ou uma significativa influência nas atividades da empresa ou sobre outros grupos de interesse. Como foi destacado por Winter e Steger (1998), ultimamente os grupos de pressão, as organizações não-governamentais, especialmente as ambientalistas, têm assumido um papel político dominante nas discussões e na formulação de políticas públicas, normas e regulamentos internacionais relacionados aos padrões de conduta e atuação das empresas, pressionando-as, principalmente as transnacionais, a mudarem seu comportamento, usando o seu poder de influência na mídia e influenciando os stakeholders diretos, que fazem parte das operações de negócios das empresas.*

■ *Urgência das questões refere-se a priorizar questões que demandam uma ação imediata da empresa para atender a um grupo específico. Por exemplo, uma empresa está enfrentando um problema ambiental que afeta a comunidade local deve priorizar essa demanda em fase de outras menos urgentes; outro exemplo pode estar relacionado com o ramo de atividades da empresa,*

uma empresa que atua no comércio varejista deve dar mais importância ao relacionamento com fornecedores de que uma prestadora de serviços, que, por sua vez, atribui maior importância ao clientes. O contexto regional também é uma variável que influencia a urgência das questões; por exemplo, a questão das minorias tem aspectos sociais e culturais distintos para diferentes comunidades.

Kotler (1994) aponta 16 principais públicos de uma instituição universitária.

FIGURA 3 - A UNIVERSIDADE E SEUS PÚBLICOS



Fonte: KOTLER, Philip & FOX, Karen F.A. Marketing Estratégico para Instituições Educacionais, Atlas, 1994. p43.

5.6 A responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior Privadas

Seria uma instituição educacional diferente de outras prestadoras de serviços?

Fernandes (1998), considera a escola uma empresa prestadora de serviço que oferece produtos ou um serviço educacional. Por este enfoque pode-se considerar que o tratamento da responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior Privadas é similar aos das empresas que atuam em outros setores. Em primeira instância a maior diferença está nos tipos de *stakeholders*.

Segundo Féres (2001), a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, no que diz respeito à educação superior, apresenta pontos alguns pontos que contemplam aspectos da responsabilidade social. O artigo 43, que elenca as finalidades da educação superior, aponta:

Item VI - "estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade".

Item VII - "promover a extensão, aberta à participação da população, visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição".

A Lei de Diretrizes e Bases reforça que a instituição de ensino superior tem que romper com o seu isolamento, e buscar uma produção do conhecimento a partir da identificação de necessidades e problemas sociais.

Outro aspecto contemplado na Lei de Diretrizes e Bases, remete ao ingresso na Instituição. No caso das Universidades, segundo o art. 51, elas poderão "deliberar sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes".

A medida que o gestor da Instituição de Ensino Superior tem êxito em integrar o cliente e unir os interesses deste aos objetivos preestabelecidos no plano estratégico/projeto pedagógico da instituição de ensino, refluíram os resultados que assegurariam o cumprimento da missão, sobretudo a sobrevivência, que é a garantia de que a Instituição de Ensino Superior preservará o seu princípio de continuidade. São esses resultados, considerando a missão da instituição de ensino e sua busca de perpetuidade, que de fato importam à comunidade como um todo e ao gestor da Instituição de Ensino Superior em particular.

A distinção de mercado é importante porque, uma vez identificado o cliente, torna evidente para que a Instituição de Ensino Superior está formando o profissional, além de possibilitar que as necessidades do cliente sejam identificadas e internalizadas no processo ensino-aprendizagem. Ou seja, ao saber o que o cliente está demandando, a Instituição de Ensino Superior pode traçar o perfil profissiográfico, especificando-o na forma de conteúdo curricular, o que torna o produto final compatível com as exigências de mercado.

A grande questão é: o que é esse produto educacional compatível com as exigências de mercado? As instituições de ensino durante muito tempo foram definidas como aquelas que preparam o aluno para ser politicamente ativo ou para o mercado de trabalho. Espera-se que com a Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, as instituições façam uma ampla reflexão sobre sua função, pois na nova concepção de educação se reconhece que são diversos os agentes formadores de um indivíduo.

As instituições de ensino superior privadas realmente preocupadas com uma atuação social responsável são aquelas que reconhecem que as ações sociais isoladas ou iniciativas voltadas apenas para “vender” a imagem de empresa cidadã não são suficientes para demonstrar de forma consistente sua forma de atuação. É fundamental que a responsabilidade social esteja presente nas políticas, processos e práticas da organização que são partes integrantes das operações de negócios das empresas, do processo de tomada de decisão. As iniciativas de ações sociais seriam as expressões de um esforço sistemático da instituição para atingir as metas e os objetivos sociais.

Ao buscar a qualidade das relações com seus *stakeholders*, baseado na confiança e na integridade a organização está nada mais que buscando manter sua sustentabilidade a longo prazo. Segundo Homero (2001)¹² ser sustentável, significa atendimento à demanda de três aspectos que configuram a integridade e perpetuidade da vida humana: o econômico, o ambiental e o social. Ser sustentável implica em atender harmoniosamente a esses três aspectos. Ao fazê-lo, está então a empresa comportando-se de forma responsável, no sentido de que está cumprindo seu papel de cidadã, como integrante que é do sistema social.

A teoria dos *stakeholders* enfatiza a importância de considerar os interesses dos diversos públicos, como uma instituição de ensino superior privada pode fazê-lo?

A instituição poderia pesquisar e aferir junto ao mercado, quais os atributos e qual o perfil do profissional formado que o mercado estaria demandando. Também seria lícito afirmar que o aluno formado deveria ser consultado para se aferir o grau de resultados que a instituição de ensino está obtendo com esse profissional no mercado, uma vez que tais resultados são inerentes à missão da instituição.

¹² http://www.cidadania-e.com.br/ms_destaque.asp

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender a proposta deste estudo que é a identificação de atividades e ações que as instituições de ensino superior privadas desenvolvem ou poderiam desenvolver para serem socialmente responsáveis, serão analisadas as afirmações dos entrevistados que exploraram os temas:

- O conceito responsabilidade social
- A responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas
- A prática da responsabilidade social
- A responsabilidade social da Instituição de ensino superior privada versus pública
- A responsabilidade social das Universidades, Centro Universitários e Faculdades Isoladas
- Atividades desenvolvidas: benefícios gerados e esperados
- O desafio das instituições de ensino superior privadas

A partir da exploração deste tema buscou-se também identificar os fatores que favorecem à prática de uma gestão socialmente responsável pelas instituições de ensino superior privadas. Abaixo o perfil dos entrevistados:

Entrevistado 1	Gestor	Vice Reitor Universidade Privada sem fins lucrativos
Entrevistado 2	Gestor	Vice Reitora de Extensão Universidade sem fins lucrativos
Entrevistado 3	Gestor	Coordenadora de Responsabilidade Social de Centro Universitário com fins lucrativos
Entrevistado 4	Educador	Professor de Pós Graduação de Universidade Confessional
Entrevistado 5	Educador	Gerente da área Educacional de Instituição de Ensino sem fins lucrativos
Entrevistado 6	Gestor	Diretora de Instituto de Estudos sobre Responsabilidade Social
Entrevistado 7	Educador	Ex-professor de Instituição Pública
Entrevistado 8	Educador	Profissional do Terceiro Setor
Entrevistado 9	Pesquisador	Pesquisadora de Instituição Pública

6.1 Sobre o conceito de Responsabilidade Social

Por se tratar de um tema relativamente novo, este estudo teve como proposta inicial identificar qual o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de responsabilidade social.

Observou-se que os entrevistados remeteram responsabilidade social à diferentes idéias, desde ações que vão além de meras obrigações legais, ações sociais junto às comunidades e formas de gestão baseados em preceitos éticos. Emergiu nesse processo uma definição muito convergente à proposta da *stakeholder organization*, na qual as organizações reconhecem que suas ações geram impactos junto aos públicos com as quais se relacionam.

“Entende-se que a empresa com responsabilidade social seja aquela que tem transparência nas suas relações com todos os stakeholder e que têm um sistema de gestão que se preocupa com os impactos que suas ações trazem para com os quais se relacionam. Tem preocupação com a renda e sobrevivência da empresa, com a lucratividade dos acionistas, donos ou shareholders. Além disso, se preocupa com funcionários, e, com prioridade destacada, com seus clientes, usuários de produtos e serviços. Finalmente considera os impactos junto à comunidade em geral, com o governo e com o presente e futuro, neste caso especificamente com os impactos gerados ao meio ambiente”. (Entrevistado 5)

A definição acima explicita a compreensão de que as organizações afetam a sociedade como um todo e mostra que não se pode separar os problemas que estão fora e dentro da empresa.

Empresas socialmente responsáveis são aquelas que vão além de suas meras obrigações legais e morais. São empresas que direcionam uma parcela de seus esforços

para contribuir para a solução de problemas comuns, ainda que alheios à sua atividade básica. (Entrevistado 7)

Essa afirmação é congruente à aquela argumentada por Davis (1973, *apud* Borger 2002, p.21) em resposta a Friedman, “uma empresa não está sendo socialmente responsável se ela apenas se conforma com os requisitos mínimos legais, porque isso é o que cada bom cidadão deve fazer”.

A compreensão de que os negócios vão além da lucratividade e, que sobretudo buscam a sustentabilidade por meio de bons relacionamentos com clientes, fornecedores, funcionários é colocada de forma clara por um dos entrevistados:

Responsabilidade Social é a compreensão da distinção entre ambição e ganância. A ambição é querer mais, ganância é só querer para si. Uma empresa socialmente responsável é aquela capaz de proteger a comunidade em que se insere, que partilha condições que tem com a comunidade que nela se apóia, que a ela se sustenta e que dela se beneficia”.(Entrevistado 4)

As colocações dos entrevistados revelam a amplitude do escopo da responsabilidade social. Desde a preocupação com os impactos gerados por suas operações, como preocupação com seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, meio ambiente, governo e demais agentes da sociedade. Espera-se portanto, que os gestores sejam agentes conscientes com relação aos atos que praticam. “O conceito de responsabilidade social tem que estar implícito dentro de cada um de nós e na filosofia da Instituição.”(Entrevistado 2)

6.2 A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior Privadas

O levantamento bibliográfico e a pesquisa exploratória revelaram que o escopo da responsabilidade social é quase ilimitado. As definições apresentadas focam a importância da preocupação com as consequências das decisões tomadas no processo de gestão das organizações. A questão é: o conceito se aplica para todas as organizações? Uma instituição de ensino superior privada está no mesmo contexto que uma empresa de serviços ou indústria?

As observações dos entrevistados apontam que a responsabilidade social é um conceito que se aplica a todas as organizações, com algumas ressalvas dependendo de sua especificidade.

“As instituições de ensino superior são organizações que também têm clientes, consumidores, fornecedores, público interno, relacionamento com o governo, a sociedade e com o meio ambiente pode-se dizer que eles têm um núcleo em comum. O que temos observado é que dependendo do setor da economia a especificidades aparecem”.(Entrevistado 6)

A compreensão de que funcionamento de uma instituição de ensino superior privada é similar às demais organizações justifica porque o conceito tem a mesma aplicação. Inclusive essa exploração fez surgir algumas observações quanto aos níveis ou tipos de responsabilidade social:

“Não existe uma responsabilidade social exclusiva de uma Instituição de Ensino Superior Privada, mas o que ela pode fazer dentro da atividade dentro do conceito de Responsabilidade Social. Assim como não tem ética exclusiva para uma Instituição de Ensino Superior, para um setor de parafuso ou de serviços”. (Entrevistado 4)

Responsabilidade social não é um atributo identificável, no sentido de que cada empresa tenha a sua responsabilidade social. Responsabilidade social é a aceitação voluntária de atividades visando a solução de problemas comuns, ainda que alheios à sua atividade básica.(Entrevistado 7)

Por outro lado, surgiu a questão da responsabilidade social associada à questão da lucratividade. A responsabilidade social seria mais intrínseca quando a instituição não é lucrativa? Não se estaria sugerindo que o lucro limita uma ação mais socialmente responsável?

Observou-se declarações como “considero que quando o objetivo do mantenedor é o lucro, é difícil a prática da responsabilidade social” , entretanto, de maneira em geral, o lucro não é considerado fator limitante para a prática da responsabilidade social.

A definição de responsabilidade social se aplica a qualquer tipo de empreendimento lucrativo ou não. No caso de empreendimentos em que a finalidade não é lucrativa, a responsabilidade social é ainda mais intrínseca. (Entrevistado 5)

Nesta etapa surgiu a reflexão sobre o papel da instituição de ensino superior. Lembrou-se que a instituição de ensino superior busca proporcionar o desenvolvimento, formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção no mercado profissional.

“ A responsabilidade social da instituição de ensino superior envolve a responsabilidade de oferecer ensino com qualidade, ter a responsabilidade de contribuir na formação do jovem cidadão e ter a responsabilidade de aumentar o nível percentual de formados em cursos de ensino superior na sociedade brasileira”.(Entrevistado 1)

Esse discurso coloca o aluno como foco de preocupação dessas instituições, obviamente, quando se trata de ensino com qualidade isso envolve desenvolvimento de professores, instalações, meio ambiente etc. Entretanto, não se mencionou esses demais elementos de forma explícita.

No entendimento dos entrevistados não há níveis de responsabilidade social. Nesse sentido a pesquisadora julga que o conceito difundido é aquele considerado ideal, o da instituição perfeita, que considera o interesse de todos os seus *stakeholders*. Seria isso possível? Não tornaria mais fácil a aplicação do conceito se priorizarmos ações por tipos de *stakeholders*. Não se trata de julgar quem é mais importante, mas avaliar os impactos diretos e indiretos da instituição.

Por esta razão é compreensível quando uma das entrevistadas coloca que a maior responsabilidade social de uma instituição de ensino seria “cumprir a obrigação fundamental que é oferecer ensino com qualidade de acordo com as necessidades do seu público” (Entrevistado 9).

Tomando como base a pirâmide de responsabilidade social proposta por Carroll (1999), questiona-se no caso das instituições de ensino superior privadas, a responsabilidade econômica também seria a base da qual derivam as demais responsabilidades. Além disso, até que ponto é suficiente que a atuação da instituição de ensino cumpra apenas suas responsabilidades legais?

Esses questionamentos são válidos porque para alguns lucratividade não se associa a responsabilidade social. Entretanto, se considerarmos que a responsabilidade social se faz com um conjunto de responsabilidades (econômica, legal, ética e filantrópica) é possível que uma instituição de ensino superior privada possa atuar de forma socialmente responsável.

6.3 A prática da Responsabilidade Social

Apesar das inúmeras possibilidades de ações junto as diferentes *stakeholders*, o item anterior, lembra que o ensino de qualidade certamente deve fazer parte das ações para uma instituição praticar a responsabilidade social.

Os entrevistados lembram a estrutura exigida pela Lei de Diretrizes e Bases para constituição de uma instituição de ensino superior. Conforme (Entrevistado 4):

“Toda instituição de ensino tem três áreas de atuação óbvias: ensino, pesquisa e extensão. O ensino que é oferecido tem que antes de tudo ser aquele que faça com que as pessoas desenvolvam três grandes características:

- *uma sólida base científica porque a ciência é uma base poderosa para ajudar nos nossos objetivos,*
- *consciência crítica da realidade, ou seja, não ter uma educação alienante ou alienada,*
- *solidariedade social, isto é, que apóia e incentiva a solidariedade e que entende que é tudo aquilo que sustenta de forma vigorosa uma relação.”*

Durante o levantamento bibliográfico, constatou-se que as pesquisas conduzidas nas instituições estão dissociadas do ensino. Iniciar um processo de mudança que aproxime mais a pesquisa do ensino pode ser uma das grandes oportunidades de melhoria do ensino superior, principalmente, no que se refere ao cumprimento da proposta social da Universidade.

A preocupação com a pesquisa também foi apresentada pelos entrevistados.

No que se refere a pesquisa, evidentemente não fazer pesquisa em campo esotérico ou exclusivista, isto é, não

trabalhar com pesquisas que são meramente para consumo interno, mas também não cair na armadilha de que sejam pragmáticas, utilitaristas voltadas para o serem usadas imediatamente pelo mercado. (Entrevistado 4)

A extensão poderia também contribuir para colocar todo o repertório de conhecimento, práticas e serviços que uma instituição possui à serviço da comunidade. Além da proposta de cumprir o seu papel conforme previsto na legislação, outras ações poderiam ser articuladas. A certeza das diferentes oportunidades de ações por partes das instituições de ensino é explicitada a seguir:

O ensino por si só não é suficiente para a responsabilidade social, é o mínimo que a instituição se propõe, ela precisa contribuir para a transformação da sociedade.

É necessário caminhar em três vertentes: ação com a comunidade circundante, prática da responsabilidade social no interior da organização e finalmente, aquela que propõe a sua estruturação para poder ensinar essa responsabilidade social. Se toda organização se estruturar neste sentido estará praticando responsabilidade social. (Entrevistado 2)

Diante de tantas possibilidades não se poderia deixar de refletir como poderia realizar essas ações sem o risco de perder o foco. Tudo indica que a resposta está no aproveitamento do potencial interno de cada instituição:

Direcionando esforços para ensino, cultura (sentido lato) e prestação de serviços para a comunidade, via especialidades (estudantes de enfermagem ou medicina entregando saúde, estudantes de serviços social entregando organização doméstica ou comunitária, etc). (Entrevistado 7)

Ao associar a prática da responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas, à pirâmide da responsabilidade social de Carroll (1999), pode-se que a responsabilidade filantrópica é facilmente potencializada pela estrutura das instituições que buscam prestar serviços à comunidade, por meio de atividades de extensão ou estágios curriculares.

A responsabilidade econômica muitas vezes questionada ainda constitui base para as demais, na medida que a sustentabilidade da instituição é que garantirá que o aluno utilize de todos os serviços educacionais que adquiriu. O importante é que o lucro seja obtido dentro das normas legais e que se ofereça um serviço educacional coerente ao que foi proposto ao aluno.

6.4 A responsabilidade da instituição privada versus pública

A comparação entre instituição de ensino superior privada e pública busca analisar quais as particularidades dessas instituições que possivelmente justificaria responsabilidades sociais diferentes ou níveis de responsabilidades sociais próprias.

Em função da similaridade ao item anterior que analisa a existência ou não de responsabilidade social diferenciada para a instituição de ensino superior privada, resgatou-se algumas afirmações para serem comparadas à instituição pública.

No item anterior o entrevistado, afirma que:

“Não existe uma responsabilidade social exclusiva de uma Instituição de Ensino Superior Privada, mas o que ela pode fazer dentro da atividade dentro do conceito de Responsabilidade Social. Assim como não tem ética exclusiva para uma Instituição de Ensino Superior, para um setor de parafuso ou de serviços.” (Entrevistado 4)

Entretanto, nesta etapa considera que a responsabilidade social entre uma instituição pública e privada é diferente:

“porque a instituição pública é por natureza pública. Portanto, nem se coloca em questão a responsabilidade social de uma empresa pública. Aliás, o termo nem se aplicaria a uma empresa pública porque está na natureza dela a necessidade de fazê-lo.”(Entrevistado 4)

Ou seja, a natureza pública é colocada como elemento diferenciador. O que é questionável, pois aproveitando a comparação realizada anteriormente, seria como dizer que neste caso existe uma ética específica para a instituição pública. Além disso, a natureza de ambas é oferecer ensino, pesquisa e extensão.

Neste sentido, a afirmação seguinte sugere maior coerência em relação ao que se propôs no item anterior:

“Não tem que necessariamente ser diferente, mas nós sentimos a diferença porque existem instituições públicas e comunitárias que possuem concepções diferentes. As comunitárias em sua concepção já precisam desenvolver um trabalho comunitário, mas isso nem sempre acontece. Quanto às públicas o diferencial é que elas têm uma verba garantida e o que não acontece com as instituições privadas que precisam gerenciar quais projetos sociais geram mais impactos e oferece oportunidades para os alunos participarem.(Entrevistado 2)”

Por outro lado, observou-se novamente uma comparação entre as instituições considerando a questão do montante financeiro envolvido. Neste caso, a instituição pública teria mais responsabilidade social, na opinião dos entrevistados.

A pública talvez tenha uma responsabilidade um pouco maior no sentido de estar utilizando o dinheiro de todos para benefícios de alguns.(Entrevistado 1)

Apesar de ter sido mencionada anteriormente que a responsabilidade social não limita o lucro, a última afirmação, sugere distinção entre as instituições em função da fonte de recursos financeiros. Entretanto, parece interessante recordar a natureza das instituições. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases (1996):

Art. 7º. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I - cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;

II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III - capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no Art. 213 da Constituição Federal.

Portanto, no que tange a questão educacional, o artigo 7º da Lei de Diretrizes e Bases coloca que não há distinção entre as iniciativas privadas e públicas de ensino.

A distinção surge quando analisamos sob o ponto de vista de sua natureza econômica, na instituição privada está presente o papel do proprietário, seja ela instituição privada com fins lucrativos, confessional, comunitária ou filantrópica. Inclusive a preocupação principal dessas instituições é promover uma gestão que garanta o seu funcionamento, desde que não comprometa as condições do art.7º. Outro diferencial é que apesar da obrigatoriedade no cumprimento da legislação educacional não significa comprometer-se com as políticas educacionais do governo.

Essas reflexões confirmam a complexidade do tema responsabilidade social, que parece em alguns momentos confundir-se com: princípios, valores, atitudes, modelos de gestão, critérios de avaliação, uso adequado de recursos, ações comunitárias e filantropia.

Seguindo o entendimento inicial de que não existem níveis de responsabilidade, mas possivelmente possibilidade de ações diferenciadas podemos resumir essa etapa da seguinte forma:

Talvez as instituições privadas tenham um poder de ação mais simples do que as públicas, mas em ambas a responsabilidade social pode estar presente. Na medida em que ambas adquirem equipamentos, devem lidar com fornecedores e estabelecer alguns critérios para aquisição e relacionamentos com seus fornecedores. Tanto a instituição pública como a privada pode selecionar fornecedores que usem critérios de responsabilidade social, estabelecer diálogo com eles.(Entrevistado 6)

6.5 A responsabilidade social das Universidades, Centros Universitários e Faculdades Isoladas

O questionamento sobre a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas, segundo sua organização acadêmica como Universidade, Centros Universitários e Faculdades Isoladas apontaram que esse critério de estruturação não influencia a aplicabilidade desses conceitos. Retoma-se nesse contexto que uma instituição cidadã faz-se por princípios e têm esses valores embutidos na sua gestão, portanto, não se propõem diferenças de tipos de responsabilidades conforme sua organização acadêmica.

De toda forma, a capacidade de promover transformações e mobilizar parte de seus *stakeholders* pode ser diferente. As Universidades por meio de sua extensão podem promover ações mais intensas junto às comunidades em seu entorno, por meio da oferta de serviços realizados por estudantes que buscam articular o conhecimento teórico à prática.

“A responsabilidade não é diferente porque se uma faculdade quiser exercer uma responsabilidade social ele deve fazê-lo como empresa cidadã. A universidade por desenvolver algo mais profundo porque ela tem três funções: ensino, pesquisa e extensão. Quando se fala em extensão deve-se lembrar que nessa área se cria um espaço para aplicação do que se aprende, mas também se deve pensar como espaço para pesquisa e de difusão do conhecimento. Tudo é resultado da articulação ensino-pesquisa-extensão.” (Entrevistado 2)

“Elas têm maneiras e capacidades de inserção diferentes, mas não têm diferenças de nível do que é responsabilidade social. Afinal, é o mesmo caso da ética, não é necessário que uma instituição tenha mais ética que outra, ao contrário, ética é um princípio que deveria ser um ponto de partida. A responsabilidade social é um princípio, um valor que tem que estar em todos os níveis de gestão de uma organização independente do seu tamanho. (Entrevistado 4)”

Universidade tem maior poder de fogo que os centros universitários e assim por diante. Além disso, não existe algo como responsabilidades sociais diferentes. Há a questão do alcance, do que se pode ou não fazer. Eu não adoto a visão de que a responsabilidade social seja um atributo identificável (tipo A, tipo B etc). (Entrevistado 7)

È interessante ressaltar que a análise sobre a existência ou não de responsabilidades sociais diferentes das organizações acadêmicas, foi

realizada muito mais focada na dimensão da contribuição social dessas instituições no que se refere ao atendimento à comunidade ou níveis de aplicação e produção de conhecimento por meio de pesquisas.

Embora na definição do conceito de responsabilidade social a existência de diferentes *stakeholders* e a qualidade dos relacionamentos entre as partes terem sido apontadas como fundamentais para se obter transparência e atingir a missão da educação superior, as análises de responsabilidade social ficaram muito focadas nas questões comunitárias. Não surgiram reflexões mais profundas em relação aos relacionamentos com docentes, governo, empresas, meio ambiente e até mesmo com alunos.

Se analisarmos os impactos gerados pelas instituições, muito além do que se propõem as missões faz-se necessário algumas reflexões como:

- A instituição gera impactos ambientais, pois possui laboratórios de pesquisas que manipulam produtos químicos ou biológicos ?
- Como administrar a grande quantidade de resíduos sólidos gerados nos campus universitários?
- Os docentes estão sendo ouvidos em relação a questão da quantidade de alunos por sala?
- A remuneração dos docentes está sendo realizada de forma adequada?
- A instituição oferece condições para o desenvolvimento de seus docentes?
- Os alunos possuem acesso a formas de educação complementar na instituição?
- A qualidade do ensino oferecido atende aos critérios mínimos exigidos pelo Ministério da Educação?
- A Instituição possui uma política de qualidade?
- A educação oferecida está fazendo sentido para o aluno?

- Valores como ética e responsabilidade social fazem parte da proposta pedagógica da instituição? os docentes estão preparados para o tema?

6.6 Atividades desenvolvidas: benefícios gerados e esperados

Durante o levantamento bibliográfico foi abordada a pesquisa realizada por Vassalo (2000) que apresenta algumas evidências de empresas que conquistaram resultados melhores em função de sua atuação socialmente responsável. Certamente, porque a reputação geral da corporação tem sido requisito importante no processo de escolha dos consumidores, fornecedores, agências governamentais e parceiros estratégicos.

É em busca desta reputação ou de uma boa imagem corporativa que as instituições buscam ações mais socialmente responsáveis. Conforme afirma um dos entrevistados:

Existe um espaço cada vez menor para errar. Algumas instituições que estão formando profissionais de baixa qualidade, que estão se engajando pouco na questões do valores têm vida útil pequena, porque não se sustenta por muito tempo aquela que corre o risco de ter sua licença não renovada pelo MEC.

A questão dos valores e do comportamento ético tem a ver com a sobrevivência do negócio também. Práticas de boa governança, compromisso com seus clientes, o fato de se ter uma planilha de custos que leve a redução de consumo de energia, água e assim por diante, significa que a gestão estará mais preparada e com chance maior de passar por tempestades.(Entrevistado 6)

“A instituição tem que estar inserida na sociedade, tem que ser reconhecida e aceita. Isso acaba agregando valor a

marca, a medida que não a ação da instituição não passa despercebida.” (Entrevistado 1)

Tem-se a expectativa de que o aluno perceba esse diferencial. Entretanto, é importante que não se espere conseguir isso por meio de ações sociais pontuais, mas principalmente com a manutenção ou melhoria da qualidade do ensino. Atividades junto à comunidade não podem servir de escudo para encobrir redução de esforços na melhoria de infra-estrutura educacional.

O que se observa é que as instituições universitárias buscam por meio da extensão desenvolver atividades junto às comunidades em seu entorno e até mesmo distantes por meio de apoio à campanhas desenvolvidas pelo órgãos públicos ou organizações não governamentais. Dentre as atividades bastante presentes nas instituições destacam-se: programa de alfabetização de adultos, atendimento médico e jurídico à comunidade, arrecadação de alimentos e roupas e coleta seletiva.

“O principal benefício seria a melhoria no relacionamento com o aluno que é o principal personagem de uma Universidade. O aluno tem que sentir que todas as suas ações são para beneficiar a sua formação profissional e pessoal. Tudo isso porque a Universidade tem como missão a Educação”. (Entrevistado 2)

Outros pontos importantes seriam:

“Melhoria no relacionamento com órgãos governamentais porque torna a instituição mais “simpática” e muitos financiamentos estão atrelados a contribuição social das instituição, e melhoria no relacionamento com professores e funcionários também é importante porque aponta o nível de satisfação destes dentro da instituição.” (Entrevistado 4)

Apesar do entendimento de que a responsabilidade social envolve um grande número de *stakeholders*, há indícios de que as instituições vêm

realizando suas primeiras ações junto à comunidade, aproveitando sua infraestrutura e conhecimento.

Não há dados sobre quantitativos que comprovem que as atividades de responsabilidade social desenvolvidas pelas instituições de ensino são percebidas pelos alunos como diferencial competitivo ou como um valor agregado para sua formação. Entretanto, conforme comentado pelos entrevistados, o envolvimento dos alunos em ações voluntárias propostas pelas instituições podem ser um forte indicador de que as novas gerações estão sensíveis as questões sociais e ambientais. Os alunos podem ser agentes importantes no processo de transformação das instituições e, principalmente das empresas e sociedade.

6.7 Os desafios das Instituições

Dentre os desafios colocados pelos entrevistados, destacam-se as questões referentes à manutenção e sustentabilidade das instituições de ensino superior privadas em função do aumento da competitividade no setor e, sobretudo a questão da inadimplência dos matriculados.

Neste sentido, foi mencionado que “as instituições vêm lutando com galhardia para cumprir suas propostas sociais num ambiente em que a inadimplência é altíssima” (Entrevistado 1).

Dados da SEMESP (2003)¹³ informam que o índice de inadimplência gira em torno de 20 a 30%. Vale ressaltar a dificuldade em determinar números exatos, pois quando se deixa de receber uma parcela não se pode avaliar se o aluno abandonou o curso ou apenas está postergando a mensalidade.

Sguissardi (2000) também questiona como se pretende triplicar o número de estudantes de educação superior no país nos próximos dez anos, quando

¹³ <http://www.semesp.org.br>

se observa que com a atual distribuição de renda familiar dificilmente se poderá esperar a ampliação do número dos que poderão pagar entre R\$300 a R\$2000 por mês para estudar em uma instituição de ensino superior privada.

Segundo a visão do entrevistado que atua no setor público:

“os professores são poucos consultados. Nas Instituições confessionais eles geralmente têm voz, entretanto, nas demais os coordenadores são muitas vezes incompetentes e o professor não tem direito de limitar a quantidade de aluno por classe”.

Neste caso, o desafio estaria na aproximação do docente à instituição e, sobretudo se fazer ouvido e parte da construção da proposta pedagógica da instituição.

Em um ambiente onde maior desafio é manter a viabilidade de sua estrutura e ainda oferecer serviços educacionais com qualidade, parece fazer sentido quando se coloca que o desafio está em conciliar a estrutura interna e constância de propósito.

7 DISCUSSÃO SOBRE OS PROPÓSITOS DO ESTUDO

Esta etapa tem a proposta de sintetizar como os objetivos deste estudo foram atingidos.

O objetivo desta dissertação foi analisar a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas. Essa análise iniciou com o seguinte questionamento:

O que as instituições de ensino superior privadas poderiam fazer para serem reconhecidas como instituições orientadas para a responsabilidade social?

O reconhecimento como instituição socialmente responsável envolve a construção de relações transparentes e éticas com os seus *stakeholders*.

Além disso, é fundamental que as instituições contemplem um sistema de gestão que se preocupa com os impactos que suas ações trazem para com os quais se relacionam. Isso significa preocupar-se com o retorno financeiro e a sobrevivência da empresa, com os funcionários, clientes e demais *stakeholders*.

Constatou-se que o conceito de responsabilidade social pode ser estendido também às instituições de ensino superior privada, pois são instituições que também se relacionam com diferentes *stakeholders*: clientes, fornecedores, público interno, governo, sociedade, meio ambiente, entre outros.

Embora tenha sido apontado que não existem tipos diferentes de responsabilidade social, deve-se considerar a especificidade da instituição educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases traduz, em parte, o que a sociedade espera do ensino superior, como por exemplo, formar e diplomar pessoas nas diferentes áreas do conhecimento, tornando-as aptas para a inserção em setores profissionais e para participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, propiciando-lhes ainda formação contínua.

Observou-se que o atendimento deste único objetivo significaria envolver quase todos os *stakeholders* de uma instituição: ouvir as empresas que contratarão os profissionais no futuro, desenvolver professores nas diferentes áreas do conhecimento, desenvolver alunos capacitados para inserção no

mercado de trabalho e, preocupar-se com as gerações futuras ao buscar o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Tomada como base à pirâmide da responsabilidade social proposta por Carroll (1991), a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas requer o atendimento dos quatro componentes: econômico, legal, ético e filantrópico. A instituição deve reconhecer suas responsabilidades econômicas independentemente de sua natureza lucrativa ou não. Espera-se que a instituição consiga manter-se para que o aluno possa usufruir todo o serviço que adquiriu ou então que se cumpra com todas as responsabilidades firmadas com demais *stakeholders*.

Entretanto, a expectativa é que as instituições de ensino que ofereçam serviços educacionais de qualidade, atendendo às exigências do Ministério da Educação e Desportos.

Quanto as questões éticas, espera-se que todos os relacionamentos sejam permeados de preceitos éticos. Respeito ao corpo docente e discente, preocupação com fornecedores e meio ambiente.

Algumas instituições de ensino superior privadas por não terem finalidade lucrativa em função de natureza confessional ou filantrópica, já têm intrínseco na sua missão o caráter filantrópico. Entretanto, espera-se também que essas instituições atuem junto à comunidade seja por meio de atividades de extensão ou por atividades sociais que vão além daquelas legalmente definidas pela Lei de Diretrizes e Bases.

Finalmente, observou-se que a prática da gestão socialmente responsável pode contribuir para geração dos seguintes benefícios:

Reconhecimento e aceitação pela sociedade e comunidade em que está inserida. Essa aceitação agrega valor a marca e pode vir a ser um diferencial competitivo no processo de escolha da instituição pelo aluno.

O envolvimento dos alunos em ações sociais propostas pelas instituições contribui para a melhoria no relacionamento destes com as instituições, principalmente se for percebido pelo aluno que as ações são para benefícios de sua formação profissional e cidadã .

A qualidade no relacionamento com órgãos governamentais também poderá ser melhorada, principalmente, porque muitos financiamentos estão atrelados a contribuição social das instituições.

Além disso, a preocupação com o público interno da instituição também contribui para a melhoria no relacionamento com professores e funcionários.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribuiu para aprofundar o conceito de responsabilidade social, refletir sobre a aplicação do conceito em instituições de ensino superior e principalmente, explorar quais as atividades que as instituições poderiam desenvolver para caminharem para uma gestão socialmente responsável. O caráter exploratório da pesquisa também suscitou novas reflexões e evidenciaram a necessidade de pesquisas quantitativas que possam oferecer mais informações que possam subsidiar as instituições em relação as ações que poderiam ser desenvolvidas de forma mais eficaz.

Um sistema de ensino superior em que 85% das instituições são privadas e que abriga aproximadamente 67% do total de matrículas merece atenção especial não só como agente importante na formação educacional, como mercado de trabalho e de prestação de serviços.

Conforme Shwarzam (apud Neiva&Collaço, 2002) “a educação superior continua sendo considerada uma função pública, mas não como monopólio, e o setor privado não é mais percebido como mal necessário, e sim como participante legítimo e importante no cumprimento dessa missão”.

No que se refere a natureza educacional, o art n.º. 43, da Lei de Diretrizes e Bases considera que tanto as instituições universitárias públicas como as privadas possuem o mesmo objetivo de produzir e transmitir conhecimento.

Entretanto, não se pode ignorar que as instituições privadas operam segundo uma lógica capitalista e uma racionalidade administrativa, inclusive porque a Lei de Diretrizes e Bases em seu art. 20º assegura a constituição de instituições privadas, seja ela com ou sem fins lucrativos. O que não impedem que cumpram seu papel de serviço público que visa atender demandas sociais de acesso a educação e a demanda de mercado por profissionais graduados.

Espera-se que instituições reconheçam que têm uma função social que é oferecer serviços educacionais que atendam às necessidades do consumidor (o aluno) e da sociedade, que contribua para a melhoria na qualidade de vida dos seus *stakeholders* e para o processo de desenvolvimento econômico e social do Brasil.

O produto educacional é um serviço diferenciado e requer ampla reflexão das instituições em relação ao papel que exercem no processo de aprendizagem de seus alunos, pois vivemos numa sociedade que oferece inúmeras fontes e formas de aprendizagem. Como a instituição de ensino se diferenciará?

Vive-se um período de intensos debates sobre educação: desde a avaliação (Provão), critérios de credenciamento, vestibulares, inclusão de minorias, necessidade de melhoria do ensino médio, qualidade, pesquisa e extensão. Ao mesmo tempo discute-se muito alternativas para melhorias na gestão das instituições.

O ambiente à primeira vista não parece propício para uma discussão mais ampla e profunda sobre responsabilidade social. Mas, se a questão da educação e da gestão das instituições forem trabalhadas de forma sistêmica, parece uma grande oportunidade para identificar a missão das instituições

de ensino, e, a partir daí buscar formas mais adequadas de relacionamento com os *stakeholders* que garantam a sustentabilidade do negócio. Espera-se que ocorra maior transparência entre as partes nesse processo, envolvimento da comunidade, do governo, dos alunos, das empresas, de representantes de movimentos ambientais, docentes e funcionários, entre outros.

São grandes os desafios das instituições de ensino superior privadas que vivem um momento de grande competitividade. Sem dúvida alguma, instituições buscarão indicadores que atestem sua qualidade ou garantam sua sustentabilidade. Aquela instituição que identificar no conceito de responsabilidade social oportunidade para transformar sua gestão poderá se diferenciar das demais. Isso porque não se trata apenas de incorporar os princípios e preceitos éticos nos relacionamentos, mas quantificar e qualificar como eles acontecem e buscar melhorias contínuas em todos os processos.

Além disso, o país tem o desafio de ampliar o acesso a instituição superior e sua conclusão depende de políticas de inclusão social, de distribuição mais equânime de renda e e, sobretudo da melhoria nas instituições de ensino médio.

8.1 Limitações do Estudo e recomendações para estudos futuros

A pesquisa exploratória impossibilita a afirmação ou generalização das informações obtidas, não só em função da amostra, mas porque as informações coletadas muitas vezes refletem opinião subjetiva do entrevistado.

Além disso, o ponto de vista da pesquisadora também influencia no processo de coleta de dados e análise, há sempre o risco de julgamento das informações obtidas.

Por ser um tema ainda bastante recente ainda há um campo vasto de pesquisa, dentre elas destacam-se:

- Pesquisar como a responsabilidade social está sendo incorporada na gestão das organizações sejam elas educacionais ou não;
- Estaria a responsabilidade social tornando-se um selo como a qualidade total?
- Identificar quais as estratégias para a implementação da responsabilidade social nas organizações?
- Identificar processos ou critérios para avaliar as responsabilidades sociais de acordos com grupos de *stakeholders*
- Pesquisar de forma quantitativa os benefícios gerados pela gestão socialmente responsável
- Pesquisas a responsabilidade social das instituições de ensino superior privadas do ponto de vista dos demais *stakeholders*.

Espera-se assim obter mais subsídios que possam contribuir para que um maior número de organizações adotem o conceito.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O Conceito de "stakeholder" e o novo paradigma de ensino superior. *Revista Portuguesa de Educação*. Matosinhos, v. 13, n.2, 2000.

ARROYO, Miguel. *Universidade Formação Cidadania*. 1.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ASHLEY, Patrícia (Coord.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

AZAMBUJA, Marcos. O Brasil e a cidadania empresarial. *Valor Econômico*, São Paulo, 22 abr. 2001, p.7-11.

BORGER, Fernanda G. *Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*, 2001. Tese (Doutorado em Administração). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais dos homens de negócio*. Rio de Janeiro: Ed.Civilização, 1957

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR). Introduction for Social Responsibility. Disponível em: <<http://www.bsr.org>>. Acesso em: 23 ago. 2001.

CALAHORRA, Ana M.L. *Práticas de Marketing Desenvolvidas pelas empresas, tendo como enfoque o conceito de marketing societal*, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business&Society*, v.38, n.3, September 1999, p.268-295.

CARROL, Archie B.;BUCHHOLTZ, Ann K. *Business&Society:ethics and stakeholder management*. 4ed. United States:South-Western College Publishing, 1999.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization *Stakeholders*. *Business Horizons*, Jul-Aug, 1991. p. 39-48.

CASTELLAN, Cleide. R. Mesa Redonda sobre Responsabilidade Social Empresarial. *Revista da ESPM*, v. 9, jul/ago. 2002.

CAVALCANTI, Uchôa. *Dono de Faculdade diz que estudar é bobagem*. Disponível em: <<http://www.no.com.br>>. Acesso em 20 nov, 2001.

CHAMBERLAIN, N. W. *The limits of Corporate Responsibility*. New York: Basic Books, 1973.

CLARK, Burton. *El Sistema de educación superior – una visión comparativa de la organización académica*. México: Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, Nueva Imagem, 1983.

CORDARO, Eugênio M. Ensino Maduro e Planejado. *Revista Ensino Superior*. São Paulo, ano 5, n.56, p. 24-29. maio.2003.

CORTELLA, Mario S. Responsabilidade Social é coisa séria. Disponível em: <http://www.uol.com.br/aprendiz/n_revistas/revista_educacao/agosto01>. Acesso em 13 set, 2002.

CUNHA, Luís Antônio. Universidade: ensino público ou liberdade de ensino? Ciência e cultura. *Suplemento Universidade Brasileira: organização e problemas*. Sociedade Brasileira para o Progresso da ciência, 1985.

DUARTE, Cleuso D.; DIAS, José M. *Responsabilidade Social: A empresa hoje*. São Paulo: Livros técnicos e científicos editora S.A., 1986. Fund. Assistencial Brahma.

ELKINGTON, John. *The triple botton line for 21st century business*. Apud: STARKEY, Richard & WELFORD, Richard – *Business & Sustainable Development*. Earthscan, London, p. 20-43, 2001.

ESTEVES, Sérgio.A.P. Mesa Redonda sobre Responsabilidade Social Empresarial. *Revista da ESPM*. v 9, 4 ed, jul/ago, 2002.

FÉRES, Maria. J. V. A Lei de Diretrizes e Bases e a Responsabilidade Social das Instituições Universitárias: Pontos para discussão. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/Abmes/Publica/Revista/estud18/est18-03.htm>>. Acesso em: 05 jan., 2002.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A.C; MAGALHÃES, M.H.A.; BORGES, S.M. *Manual de Normalização de publicações Técnico-Científicas*. 5.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Critérios de Excelência*, São Paulo, 2001.

GUEDES, Paulo. Falta de Educação. *Revista Exame*. 20/fev/2002

INSTITUTO ETHOS. *Primeiros Passos*. São Paulo: Instituto ethos, versão 1999.

INSTITUTO ETHOS. *Guia de Elaboração do Balanço Social*. São Paulo: Instituto Ethos, versão 2002.

INSTITUTO ETHOS. Perguntas e Respostas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10, out. 2001.

INSTITUTO ETHOS. *Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor Brasileiro*, pesquisa 2001. São Paulo: Instituto Ethos, set. 2001.

JENSEN, Michael. Value Maximization, *Stakeholder Theory* and the Corporate Objective Function. Boston: *Harvard Business School*. Working Paper 00-058, abr. 2000.

JONES, Marc T. The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. v.20, p. 163-179, 1999.

KOTLER, Philip & FOX, Karen F.A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 3 ed., 1993.

LIEDTKA, Jeane & FREEMAN, Edward R. Corporate Social Responsibility: a critical approach. *Business Horizons*, Jul-Aug, 1991.

MACHADO, Jorge A.S. *Um Modelo de Marketing para Serviços ao Cliente e sua adequação na indústria automobilística*. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing – Uma orientação Aplicada*. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARANHÃO, Éfrem. *Revista Exame*. São Paulo, Editora Abril, ed. 763, p.37, 03 abr. 2002.

MARTINS, Gilberto. *As Atividades de Marketing nas Instituições de Ensino Superior: um estudo na região da grande São Paulo*, 1986. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. *Revista do Instituto Metropolitano de Estudos - IMAE*. São Paulo. a.2, n.8,p.19-25, jul/dez, 2002.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing – Edição compacta*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILTON, Friedman. The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September, 13, 1970, pp.122-126.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Tipos de instituição de educação superior. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao.stm>. Acesso em: 5, out.,2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Programa Diversidade na Universidade. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/semtec/diversidade>> Acesso em: 20, nov, 2002.

NEIVA, Cláudio C.&COLLAÇO, Flávio R. A importância do ensino particular. *Revista Ensino Superior*. ano 5, n.55, abr, 2003.

PETRICK, Josef et. Al. Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. [S.L.]:v.13,n.1 p.58-69, 1999.

PINHEIRO MACHADO, Cláudio A. *Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um estudo multicasos*, 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RABAÇA, Carlos A. Empresas Socialmente Responsáveis. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, p.11, 07 jan. 2001.

Revista EXAME: *Guia da Boa Cidadania Corporativa*. São Paulo: Editora Abril, ed. 728, 2000.

RIBEIRO, Darcy. *A Universidade Necessária*. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

SAMPAIO, Helena. M. S. *O ensino superior no Brasil: o setor privado*. São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2000.

SANTOS, Homero. Desenvolvimento Social. Entrevista. Disponível em: <http://www.cidadania-e.com.br/ms_destaquas.asp>. Acesso em 21, nov, 2001.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, 2.ed, São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1974.

SGUISSARDI, Valdemar (org.). *Educação Superior: velhos e novos desafios*. São Paulo: Xamã, 2000.

SHETH, Jagdish N; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO – SEMESP. <<http://www.semesp.org.br>>. Acesso em: 30, jan, 2003.

TACHIZAWA, T ; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de Instituições de Ensino*. 2 ed, Rio de Janeiro: FGV,2001.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2002.

URDAN, André T. *Qualidade de serviços: proposição de um modelo integrativo*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James. *Estruturas das organizações*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VASSALO, Cláudia. Um Novo Modelo de Negócios. *Revista Exame*. São Paulo, Editora Abril, ed. 728, p.8-11, 2000.

WINTER, Mathias & STEGER, Ulrich – *Managing outside pressures: strategies for preventing corporate disasters*. 1 ed. West Sussex – England: John Wiley&Sons Ed, 1998.

WOODRUFF, Robert B; GARDIAL, Sarah F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Massachusetts: Blackwell, 1996.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice – 1

Roteiro de Entrevista

1. Como o senhor define Empresa Socialmente Responsável ou Responsabilidade Social Empresarial?
2. Qual seria a responsabilidade social de uma IES privada?
3. O senhor conhece a definição do Instituto Ethos? Segundo a definição do Instituto Ethos, A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. Nesse sentido, que tipo de convergência ou divergência o senhor verifica entre essa definição e o seu entendimento?
4. De que forma, ou quais ações as IES privadas poderiam desenvolver para caminhar em direção à uma gestão mais socialmente responsável?
5. Na sua opinião a responsabilidade social de uma instituição de ensino superior privada é diferente da instituição pública?

As IES privadas podem ser Universitárias, Centro Universitários ou Faculdades Isoladas, o senhor acredita que possuem responsabilidade sociais diferentes?

1. A Instituição na qual o senhor atua possui um Departamento Específico que trata desse assunto? Quais as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pela sua instituição?
2. Existe um foco específico de atuação? Se sim quais os critérios em relação à seleção desses focos de atuação?

3. Quais as razões que levaram a instituição a investir em responsabilidade social?
4. Quais os benefícios o senhor acredita que são gerados? Poderia citar os 3 principais?
 - melhoria na imagem corporativa
 - melhoria no relacionamento com órgãos governamentais
 - melhoria no relacionamento com os alunos
 - melhoria no relacionamento com as empresas
 - melhoria no relacionamento com os funcionários/professores
 - melhoria no relacionamento com os fornecedores
5. A prática é percebida pelos alunos como um diferencial que agrega valor a marca?
6. A instituição divulga suas práticas de responsabilidade social? Como?
7. A concorrência pratica uma gestão socialmente responsável?
8. O senhor conhece as Ferramentas de Gestão do Instituto Ethos?

() sim () não

9. Se sim, o senhor considera aplicável para gerenciar os impactos gerados por uma IES privada? Ou acredita que outros *stakeholders* deveriam ser incluídos? Quais?

Para finalizar, qual seria o maior desafio de uma IES privada que busca caminhar para uma gestão mais socialmente responsável?

Anexo 3 – Diário Oficial publica novas regras para o ensino superior

O Diário Oficial da União, em 10.07.2001, o Decreto 3860, de 9 de julho de 2001, que muda as regras de organização e avaliação de cursos e instituições do ensino superior. As medidas reordenam as competências do Ministério da Educação, do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC).

DECRETO Nº 3.860, DE 9 DE JULHO DE 2001

Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e, tendo em vista o disposto nas Leis nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, nº 9.391, de 24 de novembro de 1995, e nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

DECRETA:

Art. 1º As instituições de ensino superior classificam-se em:

- I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e
- II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por cursos superiores os referidos nos incisos I e II do art. 44 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

CAPÍTULO II

DAS ENTIDADES MANTENEDORAS

Art. 3º As pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial, e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo disposto no art. 24 do Código Civil Brasileiro.

Parágrafo único. O estatuto ou contrato social da entidade mantenedora, bem assim suas alterações, serão devidamente registrados pelos órgãos competentes e remetidos ao Ministério da Educação.

Art. 4º A transferência de cursos e instituições de ensino superior de uma para outra entidade mantenedora deverá ser previamente aprovada pelo Ministério da Educação.

Art. 5º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior sem finalidade lucrativa publicarão, para cada ano civil, suas demonstrações financeiras certificadas por auditores independentes e com parecer do respectivo conselho fiscal, sendo ainda obrigadas a:

I – manter, em livros revestidos de formalidades que assegurem a respectiva exatidão, escrituração completa e regular de todos os dados fiscais na forma da legislação pertinente, bem assim de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial; e

II – conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contados da data de emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem como a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial.

§ 1º As entidades de que trata o caput deverão, ainda, quando determinado pelo Ministério da Educação:

I – submeter-se a auditoria; e

II – comprovar:

a) a aplicação dos seus excedentes financeiros para os fins da instituição de ensino superior mantida; e

b) a não remuneração ou concessão de vantagens ou benefícios, por qualquer forma ou título, a seus instituidores, dirigentes, sócios, conselheiros, ou equivalentes;

§ 2º Em caso de encerramento de suas atividades, as instituições de que trata o caput deverão destinar seu patrimônio a outra instituição congênere ou ao Poder Público, promovendo, se necessário, a alteração estatutária correspondente.

Art. 6º As entidades mantenedoras de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, deverão elaborar, em cada exercício social, demonstrações financeiras atestadas por profissionais competentes.

CAPÍTULO III

DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Art. 7º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em:

I – universidades;

II – centros universitários; e

III – faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores

Art. 8º As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º As atividades de ensino previstas no caput deverão contemplar, nos termos do Art. 44 da Lei 9.394, de 1996, programas de mestrado ou de doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior – CAPES.

§ 2º A criação de universidades especializadas, admitidas na forma do parágrafo único do art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, dar-se-á mediante a comprovação da existência de atividades de ensino e pesquisa, tanto em áreas básicas como nas aplicadas, observado o disposto neste artigo.

§ 3º As universidades somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 9º Para os fins do inciso III do art. 52, da Lei n. 9.394, de 1996, entende-se por regime de trabalho docente em tempo integral aquele que obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação.

Art. 10. As universidades, mediante prévia autorização do Poder Executivo, poderão criar cursos superiores em municípios diversos de sua sede definida nos atos legais de seu credenciamento, desde que situados na mesma unidade da federação.

§ 1º Para os fins do disposto no art. 52 da Lei nº 9.394, de 1996, os cursos criados na forma deste artigo, organizados ou não em novo campus, integrarão o conjunto da universidade.

§ 2º A autonomia prevista no inciso I do art. 53 da Lei nº 9.394, de 1996, não se estende aos cursos e campus fora de sede das universidades.

§ 3º Os campi fora de sede já criados e em funcionamento na data de publicação deste decreto preservarão suas atuais prerrogativas de autonomia até a conclusão do processo de credenciamento da Universidade, ao qual estarão igualmente sujeitos.

Art. 11. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar.

§ 1º Fica estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior, assim como remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

§ 2º Os centros universitários poderão usufruir de outras atribuições da autonomia universitária, além da que se refere o parágrafo anterior, devidamente definidas no ato de seu credenciamento, nos termos do parágrafo 2º do artigo 54, da Lei no 9.394, de 1996.

§ 3º A autonomia de que trata o parágrafo 2º deverá observar os limites definidos no Plano de Desenvolvimento da Instituição, aprovado quando do seu credenciamento e credenciamento.

§ 4º É vedada aos centros universitários a criação de cursos fora de sua sede indicada nos atos legais de credenciamento.

§ 5º Os Centros Universitários somente serão criadas por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada em avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação.

Art. 12. Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

Art. 13. A criação de cursos superiores em instituições credenciadas como faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores depende de prévia autorização do Poder Executivo.

Art. 14. Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto nº 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional.

Parágrafo único. Os institutos de que trata o caput, poderão ser organizados como unidades acadêmicas de instituições de ensino superior já credenciadas, devendo neste caso definir planos de desenvolvimento acadêmico.

Art. 15. Anualmente, antes de cada período letivo, as instituições de ensino superior tornarão públicos seus critérios de seleção de alunos nos termos do Art. 44, inciso II, da Lei nº 9.394, de 1996, e de acordo com as orientações do Conselho Nacional de Educação.

§ 1º Na ocasião do anúncio previsto no caput deste artigo, as instituições de ensino superior também tornarão publicas:

I - a relação nominal dos docentes e sua qualificação, em efetivo exercício;

II - a descrição dos recursos materiais à disposição dos alunos, tais como laboratórios, computadores, acessos às redes de informação e acervo das bibliotecas;

III - o elenco dos cursos reconhecidos e dos cursos em processo de reconhecimento

IV - os resultados das avaliações do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta dos cursos superiores, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP; e

V - o valor dos encargos financeiros a serem assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis ao período letivo a que se refere o processo seletivo.

§ 2º O não cumprimento do disposto no parágrafo anterior, bem assim a publicação de informação inverídica, constituem deficiências para os fins do § 1º do art. 46 da Lei nº 9.394, de 1996.

CAPÍTULO IV DA AVALIAÇÃO

Art. 16. Para fins de cumprimento dos arts. 9º e 46 da Lei nº 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a avaliação de cursos, programas e instituições de ensino superior.

§ 1º Para assegurar processo nacional de avaliação de cursos e instituições de ensino superior, o Ministério da Educação manterá cooperação com os sistemas estaduais de educação.

§ 2º Para assegurar o disposto no § 3º do art. 80 da Lei nº 9.394, de 1996, o Ministério da Educação coordenará a cooperação e integração prevista com os sistemas de ensino estaduais.

Art. 17. A avaliação de cursos e instituições de ensino superior será organizada e executada pelo INEP, compreendendo as seguintes ações:

I – avaliação dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de educação superior, por região e Unidade da Federação, segundo as áreas do conhecimento e a classificação das instituições de ensino superior, definidos no Sistema de Avaliação e Informação Educacional do INEP;

II – avaliação institucional do desempenho individual das instituições de ensino superior, considerando, pelo menos, os seguintes itens:

grau de autonomia assegurado pela entidade mantenedora;

plano de desenvolvimento institucional;

c) independência acadêmica dos órgãos colegiados da instituição;

d) capacidade de acesso a redes de comunicação e sistemas de informação;

e) estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação.

f) critérios e procedimentos adotados na avaliação do rendimento escolar;

g) programas e ações de integração social;

h) produção científica, tecnológica e cultural;

i) condições de trabalho e qualificação docente;

j) a auto-avaliação realizada pela instituição e as providências adotadas para saneamento de deficiências identificadas;

l) os resultados de avaliações coordenadas pelo MEC;

III – avaliação dos cursos superiores, mediante a análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos e das condições de oferta de cursos superiores.

§ 1º A análise das condições de oferta de cursos superiores referida no inciso III será efetuada nos locais de funcionamento dos mesmos, por comissões de especialistas devidamente designadas, e considerará:

I - organização didático-pedagógica;

II - corpo docente, considerando principalmente a titulação, a experiência profissional, a estrutura da carreira, a jornada de trabalho e as condições de trabalho;

III - adequação das instalações físicas gerais e específicas, tais como laboratórios e outros ambientes e equipamentos integrados ao desenvolvimento do curso;

IV - bibliotecas, com atenção especial para o acervo especializado, inclusive o eletrônico, para as condições de acesso às redes de comunicação e para os sistemas de informação, regime de funcionamento e modernização dos meios de atendimento.

§ 2º As avaliações realizadas pelo INEP subsidiarão os processos de recredenciamento de instituições de ensino superior e de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores.

Art. 18. A avaliação de programas de mestrado e doutorado, por área de conhecimento, será realizada pela CAPES, de acordo com critérios e metodologias próprios.

CAPÍTULO V

DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Art. 19. A autorização para funcionamento e o reconhecimento de cursos superiores, bem assim o credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino superior organizadas

sob quaisquer das formas previstas neste Decreto, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

Art. 20. Os pedidos de credenciamento e de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados pelas respectivas entidades mantenedoras, atendendo aos seguintes requisitos de habilitação:

I - cópia dos atos, registrados no órgão oficial competente, que atestem sua existência e capacidade jurídica de atuação, na forma da legislação pertinente;

II – prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);

III – prova de regularidade perante a Fazenda Federal, Estadual e Municipal;

IV – prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;

V – demonstração de patrimônio para manter instituição ou instituições de educação;

VI – identificação dos integrantes do corpo dirigente, destacando a experiência acadêmica e administrativa de cada um;

VII – prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual e municipal, se for o caso;

VIII – estatuto da universidade ou centro universitário, ou regimento da instituição de ensino sem prerrogativas de autonomia.

Parágrafo único. O Ministério da Educação definirá, em ato próprio, os requisitos de habilitação aplicáveis às instituições federais de ensino superior nos processos de que trata o caput.

Art. 21. As universidades, na forma disposta neste decreto, somente serão criadas por novo credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem bom desempenho nas avaliações realizadas pelo INEP, ou, no caso de instituições federais, por lei específica.

Parágrafo único. O credenciamento e o credenciamento das universidades, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 22. O processo de credenciamento de universidades autorizadas ou credenciadas antes da vigência da Lei nº 9.394, de 1996, deverá ocorrer sem prejuízo do estabelecido no parágrafo 2º do art. 88 da mesma lei.

Art. 23. Os centros universitários, na forma disposta neste decreto, somente serão criados por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, e que apresentem, na maioria de seus cursos de graduação, bom desempenho na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP.

Parágrafo único. O credenciamento e credenciamento dos Centros Universitários, bem assim a aprovação dos respectivos estatutos e suas alterações, serão efetivados mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 24. O credenciamento das faculdades integradas, faculdades, institutos superiores e escolas superiores se dará mediante ato do Poder Executivo.

Art. 25. O credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino superior, cumpridas todas as exigências legais, ficam condicionados a formalização de Termo de Compromisso entre a entidade mantenedora e o Ministério da Educação.

Parágrafo único. Integrarão o Termo de Compromisso de que trata o caput, os seguintes documentos:

I – plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II – critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III – descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV – valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos;

V – projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; e

VI – minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a instituição e seus alunos, visando garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade.

Art. 26. A autorização prévia para o funcionamento de cursos superiores em instituições de ensino superior mencionadas no inciso III do art. 7º deste Decreto será formalizada mediante ato do Poder Executivo.

§ 1º O ato de que trata o caput fixará o número de vagas, o município e o endereço das instalações para o funcionamento dos cursos autorizados.

§ 2º O disposto no caput e no § 1º deste artigo aplica-se, igualmente, aos cursos referidos no art. 10.

Art. 27. A criação de cursos de graduação em medicina, em odontologia e em psicologia, por universidades e demais instituições de ensino superior, deverá ser submetida à manifestação do Conselho Nacional de Saúde.

§ 1º O Conselho Nacional de Saúde deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 28. A criação e o reconhecimento de cursos jurídicos em instituições de ensino superior, inclusive em universidades e centros universitários, deverão ser submetidos à manifestação do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil deverá manifestar-se no prazo máximo de cento e vinte dias, contados da data do recebimento do processo, remetido pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação.

§ 2º A criação dos cursos de que trata o caput dependerá de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 29. Os atos de autorização prévia de funcionamento de cursos de medicina, psicologia, odontologia e direito ofertados por universidade, em sua sede, não se estendem a cursos oferecidos fora de sua sede.

Art. 30. Os cursos superiores autorizados deverão iniciar suas atividades acadêmicas no prazo máximo de até doze meses, contados da data de publicação do ato legal de sua autorização, findo o qual este será automaticamente revogado.

Art. 31. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores serão formalizados mediante ato do Poder Executivo.

Parágrafo único. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de direito, medicina, odontologia e psicologia dependem de deliberação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação homologada pelo Ministro de Estado da Educação.

Art. 32. O reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores ofertados por universidades, em sua sede, nos termos do artigo anterior, serão formalizados mediante atos do Poder Executivo, que fixarão o município e os endereços de funcionamento de suas instalações.

Parágrafo único. Os atos referidos no caput não se estenderão a cursos oferecidos fora da sede da universidade.

Art. 33. A autorização prévia de funcionamento de cursos fora de sede, ofertados por universidades, em conformidade com o disposto no art. 10 deste Decreto, será formalizada mediante ato do Poder Executivo, após deliberação da Câmara de Educação superior do Conselho Nacional de Educação homologado pelo Ministro de Estado da Educação, que fixará o município e o endereço de seu funcionamento.

Art. 34. O Ministério da Educação, após a aprovação pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os critérios e procedimentos para:

I – o credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior referidas no inciso III do art. 7º;

II – a autorização prévia de funcionamento de cursos superiores em instituições não universitárias;

III – o reconhecimento de cursos superiores, ressalvados os que dependem de deliberação individual da Câmara referida no caput;

IV – a elaboração de regimentos por parte de instituições de ensino superior não universitária.

§ 1º Os critérios e procedimentos referidos no caput deverão levar em consideração, obrigatoriamente, os resultados da avaliação do Exame Nacional de Cursos e das demais avaliações realizadas pelo INEP.

§ 2º Compete ao Departamento de Políticas do Ensino Superior, da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, considerando os resultados das avaliações realizadas pelo INEP:

I – a preparação dos atos necessários à execução dos procedimentos estabelecidos na forma do caput;

II – a instrução dos processos de deliberação obrigatória pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação; e

III – a expedição de notificação ao interessado na hipótese de indeferimento do pleito.

§ 3º Recebida a notificação de que trata o inciso III do parágrafo anterior, o interessado poderá apresentar recurso ao Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação, observado o prazo de trinta dias contados da expedição da notificação.

§ 4º Na apreciação do recurso de que trata o parágrafo anterior, o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação poderá solicitar a manifestação da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação sobre a matéria.

§ 5º No caso de decisão final desfavorável nos processos de credenciamento de instituições de ensino superior e de autorização prévia de funcionamento de cursos superiores, inclusive os fora de sede em universidades, os interessados só poderão apresentar nova solicitação relativa ao mesmo curso ou instituição após decorrido o prazo de dois anos, a contar da publicação do ato.

Art. 35. Identificadas deficiências ou irregularidades mediante ações de supervisão ou de avaliação e reavaliação de cursos ou instituições de ensino superior, nos termos do art. 46 da Lei 9.394, de 1996, ou o descumprimento do disposto no Termo de Compromisso mencionado no Art. 25, deste decreto, o Poder Executivo determinará, em ato próprio, conforme o caso:

I – a suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II – a desativação de cursos superiores;

III – a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários;

IV – a intervenção na instituição de ensino superior; e

V – o descredenciamento de instituições de ensino superior.

§ 1º O baixo desempenho em mais de uma avaliação no Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP poderá caracterizar as deficiências de que trata o caput.

§ 2º O ato de intervenção referido no caput especificará sua amplitude, prazo e condições de execução, e será acompanhado de designação de dirigente pro tempore.

Art. 36. O Ministério da Educação, ouvida a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelecerá os procedimentos para :

I – suspensão do reconhecimento de cursos superiores;

II – a desativação de cursos superiores;

III – a suspensão temporária de prerrogativas de autonomia de universidades e centros universitários, observado o disposto no caput do art. 35;

IV – a intervenção em instituição de ensino superior; e

V – o descredenciamento de instituições de ensino superior .

§ 1º Os cursos de graduação que tenham obtido, reiteradamente, desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas INEP, terão seu reconhecimento suspenso mediante ato do Poder Executivo.

§ 2º As instituições de ensino superior de que trata o caput terão prazo de um ano para solicitar novo reconhecimento, sendo vedada a abertura de processo seletivo de ingresso de novos alunos até que o curso obtenha novo reconhecimento.

§ 3º Decorrido o prazo de que trata o parágrafo anterior sem que a instituição tenha solicitado novo reconhecimento, ou caso o processo de novo reconhecimento identifique a manutenção das deficiências e irregularidades constatadas, o curso será desativado.

§ 4º As instituições de ensino superior credenciadas como centros universitários e universidades e que possuam desempenho insuficiente na avaliação do Exame Nacional de Cursos e nas demais avaliações realizadas pelo INEP, terão suspensas as prerrogativas de autonomia, mediante ato do Poder Executivo.

§ 5º As instituições de que trata o parágrafo 4º serão submetidas, nos termos do art. 34, a imediato processo de credenciamento.

Art. 37. No caso de desativação de cursos superiores e de descredenciamento de instituições, caberá à entidade mantenedora resguardar os direitos dos alunos, dos docentes e do pessoal técnico administrativo.

Parágrafo único. São assegurados aos alunos de cursos desativados ou com o reconhecimento suspenso:

I – a convalidação de estudos até o final do período em que estiverem matriculados para efeito de transferência; e

II – o registro do diploma no caso daqueles que tenham concluído o curso ou estejam matriculados no último período letivo, desde que comprovado o aproveitamento escolar.

Art. 38. Será sustada a tramitação de solicitações de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior, e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, quando a proponente estiver submetida a processo de averiguação de deficiências ou irregularidades.

Art. 39. Os processos que, na data de publicação deste Decreto, estiverem protocolizados no Conselho Nacional de Educação serão deliberados pela sua Câmara de Educação Superior e submetidos à homologação do Ministro de Estado da Educação.

Art. 40. Fica delegada ao Ministro de Estado da Educação competência para a prática dos atos referidos no § 1º do art. 8º, nos arts. 10, 13, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 35 e 36 deste Decreto.

Art. 41. Ficam revogados os Decretos nº 2.026 de 10 de outubro de 1996 e nº 2.306 de 19 de agosto de 1997.

Brasília, 9 de julho de 2003; 180º da Independência e 113º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Renato Souza

<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/DecN3860.doc>