



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AMBIENTE, TECNOLOGIA E SOCIEDADE
MESTRADO

SAMARA MÍRIAN NOBRE DE CASTRO

**ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE TRABALHO: PERCEPÇÃO DO
EGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O CONCEITO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

MOSSORÓ

2017

SAMARA MÍRIAN NOBRE DE CASTRO

**ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE TRABALHO: PERCEPÇÃO DO
EGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O CONCEITO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Ambiente, Tecnologia e Sociedade do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Responsabilidade Social

Orientador: Elisabete Stradiotto Siqueira

MOSSORÓ

2017

©Todos os direitos estão reservados à Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996, e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tornar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata, exceto as pesquisas que estejam vinculadas ao processo de patenteamento. Esta investigação será base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) seja devidamente citado e mencionado os seus créditos bibliográficos.

C355e Castro, Samara Mírian Nobre de.
Entre a Universidade e o Mercado de Trabalho:
Percepção do Egresso de Administração sobre o
conceito de Responsabilidade Social / Samara
Mírian Nobre de Castro. - 2017.
131 f. : il.

Orientadora: Elisabete Stradiotto Siqueira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Ambiente, Tecnologia e Sociedade, 2017.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2.
Perspectivas. 3. Administrador Profissional. I.
Siqueira, Elisabete Stradiotto, orient. II.
Título. |

SAMARA MÍRIAN NOBRE DE CASTRO

**ENTRE A UNIVERSIDADE E O MERCADO DE TRABALHO: PERCEPÇÃO DO
EGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O CONCEITO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Ambiente, Tecnologia e Sociedade do
Programa de Pós-Graduação da Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Mestre.

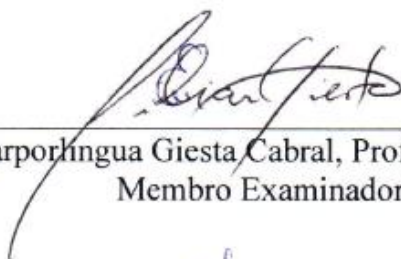
Linha de Pesquisa: Responsabilidade Social

Defendida em: 22 / 02/ 2017.

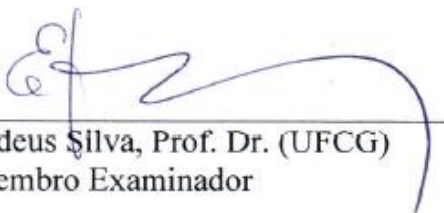
BANCA EXAMINADORA



Elisabete Stradiotto Siqueira, Prof. Dra. (UFERSA)
Presidente



Lilian Carporlingua Giesta Cabral, Prof. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador



Eduardo Pordeus Silva, Prof. Dr. (UFCG)
Membro Examinador

Dedico esse trabalho ao meu pai Arimatea Castro, à minha mãe Erivânia Castro e a minha orientadora Elisabete Stradiotto Siqueira, que estiveram do meu lado durante todos os momentos de construção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, e não poderia ser diferente, a Deus, Pai, Criador. Por seu infinito amor e graça. Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

À minha família, meu pai Arimatea, meu melhor amigo, exemplo de mansidão, ternura e entrega, meu maior admirador, que nunca mediu esforços na concretização dos meus sonhos, que sempre foi mão e abrigo, que sempre me amou da forma mais plena. À minha mãe Erivânia, mulher guerreira, incansável, admirável, amiga, acolhedora, que sempre me colocou em primeiro lugar, que sempre me apoiou e sonhou junto, que sempre me cercou de um amor que nem em mais três vidas eu conseguirei retribuir. A eles meu amor eterno e o mais sincero agradecimento.

À minha orientadora-mãe, amiga, conselheira, sempre presente, Elisabete Stradiotto, pelo amor, paciência, dedicação, disponibilidade, zelo. Por me ensinar coisas que vão além da academia, por ter sido essencial na construção do ser humano que sou hoje. Eu jamais teria chegado até aqui sem ela e espero sinceramente que o fim desse ciclo não represente nossa despedida.

Às minhas amigas Vivian Coutinho, Allanda Barbara, Camila Senna, Virgínia Barreto, Emily Andrade, Shênia Costa e Roanny Phanuely, pelo carinho, preocupação e dedicação. Acima de tudo, por serem as pessoas mais presentes nesses dois anos de caminhada, por todo amparo e amor.

Aos amigos que estão fisicamente longe, mas ainda assim continuam presentes na minha vida, Valdir Cardoso Neto e Tiago Aquino, por quem tenho profunda admiração e amor fraterno. E ao querido Josué Araújo, por toda assistência, honestidade, repreensão e cuidado, durante essa jornada, que Deus lhes abençoe e retribua.

Aos professores que são responsáveis pela minha formação profissional e também pessoal. Em especial aos que se tornaram amigos Valdemar Siqueira, Lilian Giesta, Liana Nobre e Fábio Nobre.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito. Não
sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não
sou o que era antes”.

Martin Luther King

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa surgiu e se perpetua nas organizações como resposta à intervenção estatal, como meio de garantir o sistema econômico vigente. Em termos gerais, a sociedade e o mercado têm cobrado do empresariado uma postura socialmente responsável buscando minimizar não somente as desigualdades sociais existentes, mas também o impacto negativo causado pelo desenvolvimento de atividades de alguns setores da economia. A RSC adentra nas organizações também pelas mãos do Administrador Profissional, formado pelas Universidades, que lhe imprimem conceitos e práticas voltadas ao conhecimento do campo de gestão. Diante disso, o presente estudo analisa a percepção dos egressos de administração, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, sobre quatro perspectivas conceituais de RSC. O objetivo deste estudo consiste em identificar a ocorrência de mudanças na concepção de responsabilidade que o administrador vivenciou em sua formação e aquela que é praticada na empresa em que atua. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, que selecionou 15 egressos dos dois últimos projetos pedagógicos de curso, da instituição de ensino mencionada, que trabalham em atividades administrativas nos setores público e de serviço, em micro, pequenas, médias e grandes empresas. Utilizaram-se entrevistas como ferramenta de coleta de dados, aplicadas aos egressos. A pesquisa demonstrou que não ocorrem mudanças na concepção de responsabilidade social que o administrador vivenciou em sua formação, contudo, esta não é capaz de se efetivar na empresa que atua, pois enquanto o egresso tem sua formação voltada para as Perspectivas de Vantagem Competitiva e Sistêmica, a organização, vivencia práticas voltadas para a Perspectiva de Ação Social.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Perspectivas, Administrador Profissional.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility has emerged and perpetuated itself in organizations as a response to state intervention, as a means of guaranteeing the current economic system. In general terms, society and the market have been demanding from the business community a socially responsible attitude in order to minimize not only existing social inequalities but also the negative impact caused by the development of activities in some sectors of the economy. The CSR also enters the organizations through the hands of the Professional Administrator, formed by the Universities, which give him concepts and practices aimed at the knowledge of the management field. Therefore, the present study analyzes the perception of management graduates, from the Universidade Federal Rural do Semi-Árido, about four conceptual perspectives of CSR. The objective of this study is to identify the occurrence of changes in the conception of responsibility that the administrator experienced in his training and that which is practiced in the company in which he works. This is a qualitative and descriptive research, which selected 15 graduates of the last two pedagogical projects of the mentioned teaching institution, who work in administrative activities in the public and service sectors, in micro, small, medium and large companies. Interviews were used as a data collection tool, applied to graduates. The research showed that there are no changes in the conception of social responsibility that the administrator experienced in his / her formation, however, this one is not able to be effective in the company that acts, because while the egress has its training focused on the Perspective of Competitive Advantage and Systemic, The organization, experiences practices focused on the Social Action Perspective.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Perspectives , Professional Administrator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Variáveis que compõem o Ensino de RSC	48
Figura 2	Mapa Frequência de Palavras: Conceito de RSC	69
Figura 3	Modelo de Schwartz	72
Figura 4	Mapa de Frequência de Palavras: Ações de RSC das Organizações	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ano de Conclusão do Curso.....	53
Gráfico 2	Setor onde Desempenha Atividade.....	54
Gráfico 3	Atuação Profissional.....	54
Gráfico 4	Porte da Empresa que o Egresso Atua.....	55
Gráfico 5	Conceituação de RSC do Egresso	66
Gráfico 6	Conceito de RSC formado no Curso	71
Gráfico 7	Perspectiva Econômica na Visão dos Egressos	74
Gráfico 8	Perspectiva de Ação Social na Visão dos Egressos	76
Gráfico 9	Perspectiva de Vantagem Competitiva na Visão dos Egressos	78
Gráfico 10	Perspectiva Sistêmica na Visão dos Egressos	81
Gráfico 11	Análise da Perspectiva da Empresa	83
Gráfico 12	Ações de RSC identificadas nas organizações	87
Gráfico 13	Desenvolvimento de Ações de RSC	92
Gráfico 14	Competência de Influência do Egresso na temática da RSC	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Períodos que contribuíram para a formação do conceito de RSC.....	25
Quadro 2	Evolução histórica da Responsabilidade Social	26
Quadro 3	As diferenças entre Filantropia e a Responsabilidade Social	32
Quadro 4	Síntese do Conceito das Perspectivas de RSC	36
Quadro 5	Evolução do Ensino de Administração	39
Quadro 6	Detalhamento do Roteiro de Entrevista	50
Quadro 7	Apresentação da Distribuição dos Egressos	51
Quadro 8	Enquadramento pela Receita Bruta Anual	56
Quadro 9	Enquadramento pelo Número de Empregados	56
Quadro 10	Apresentação dos Sujeitos Entrevistados	57
Quadro 11	Resumo do Objetivo do Curso por PPC	62
Quadro 12	Ementa da Disciplina de GARS	64
Quadro 13	Resumo da Análise dos Resultados	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Frequência de Palavras: Conceito de RS	70
Tabela 2	Frequência de Palavras: Ações de RSC das Organizações	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CRA	Conselho Regional de Administração
DSC	Desempenho Social Corporativo
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EPP	Empresas de Pequeno Porte
EUA	Estados Unidos Da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GARS	Gestão Ambiental e Responsabilidade Social
GIFE	Grupo De Instituições, Fundações e Empresas
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ME	Microempresas
MEC	Ministério da Educação
PNTE	Plano Nacional de Treinamento de Executivos
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

LISTA DE SÍMBOLOS

@	Arroba
%	Porcentagem
®	Marca registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	19
1.2	Objetivos: Geral e Específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Contextualizando e Conceituando a Responsabilidade Social.....	21
2.2	As origens históricas da Responsabilidade Social	24
2.3	Perspectivas da RSC.....	29
2.3.1	Perspectiva Econômica	29
2.3.2	Perspectiva de Ação Social	31
2.3.3	Perspectiva de Vantagem Competitiva	33
2.3.4	Perspectiva Sistêmica	34
2.4	Os desafios na formação do Administrador Profissional	37
2.5	A origem do curso de Administração no Brasil	38
2.6	Dilemas na formação do Profissional em Administração	42
2.7	A formação do Administrador numa Perspectiva Interdisciplinar	45
2.8	O ensino de RS nos cursos de Administração	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
3.1	Tipo de Pesquisa	50
3.2	Instrumentos de Coleta de Dados	50
3.3	Sujeitos da Pesquisa	51
3.4	Etapas da Pesquisa	58
3.5	Análise dos Dados	58
4	RESULTADOS	60
4.1	Análise Documental	60
4.2	Concepção de Responsabilidade Social do Egresso	64
4.3	Análise da Percepção frente às Perspectivas	73
4.3.1	Perspectiva Econômica	73
4.3.2	Perspectiva de Ação Social	75
4.3.3	Perspectiva de Vantagem Competitiva	78
4.3.4	Perspectiva Sistêmica	80
4.4	Análise da Atuação da Empresa	83

4.5	Análise sobre a Capacidade de Influência do Egresso	91
4.6	Interações	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	104
	ANEXO A – ESTRUTURA CURRICULAR PPC 2006	105
	ANEXO B – EMENTÁRIO DISCIPLINAS PPC 2006.....	111
	ANEXO C – ESTRUTURA CURRICULAR PPC 2009	118
	ANEXO D – EMENTÁRIO DISCIPLINAS PPC 2009	126

1 INTRODUÇÃO

O final do século XIX é um ponto de partida para a discussão de responsabilidade social, especialmente a partir da Revolução Industrial. O primeiro trabalho publicado sobre o assunto, que marcou o início do período moderno da literatura sobre este tema, foi o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, no ano de 1953 (CARROL, 1991).

Para Bowen (1953), a Responsabilidade Social (RS) surgiu como resposta à intervenção estatal, como meio de garantir o sistema econômico vigente. O discurso da ideologia liberal, que visava apenas o lucro, tornou-se contraproducente para o exigente capitalismo competitivo. O crescente movimento pela intervenção do estado de bem-estar social, materializado pela social democracia europeia, tornou-se uma ameaça e a responsabilidade social nas empresas surge vinculada aos interesses ideológicos do sistema capitalista, em que a aceitação de obrigações para com o meio-ambiente, trabalhadores e consumidores torna-se requisito para a sobrevivência da livre empresa. Portanto, em sua origem, trata-se de uma perspectiva de adaptação e não de mudança da lógica capitalista.

Atualmente, a responsabilidade social das empresas se sustenta dentro da mesma ótica. Louette (2007) afirma que o mundo dos negócios vive em constante mudança, sendo essencial que as organizações reavaliem o modo de conduzir suas atividades, de forma que a busca pelo lucro tenha equilíbrio com as relações socioambientais demandadas pelos agentes sociais. Em termos gerais, a sociedade e o mercado têm cobrado do empresariado uma postura socialmente responsável buscando minimizar não somente as desigualdades sociais existentes, mas também o impacto negativo causado pelo desenvolvimento de atividades de alguns setores da economia. Deste modo, a RS, segundo Louette (2007), se transforma no caminho para se buscar a sustentabilidade, aumentando as chances das organizações serem competitivas e sobreviverem.

Entretanto, mesmo entendendo a esfera de surgimento e perpetuação da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sua definição ainda é motivo de discussão entre os estudiosos. Silva (2011, p.15) afirma que “a análise dos diferentes conceitos de RSC permite interpretar esse tema através de quatro perspectivas: econômica, de ação social, sistêmica e de vantagem competitiva”. Na perspectiva econômica o objetivo das organizações é o de gerar lucro a seus investidores, contrapondo-se a ações de caráter social. Na perspectiva da ação social, as empresas praticam atividades voluntárias, mas estas não fazem parte do planejamento estratégico da organização, logo diz respeito a atividades pontuais. Na visão

sistêmica, entretanto, as ações de RSC englobam o exercício social contínuo com todos os *stakeholders*, mensurando o retorno dessas ações. E, por fim, na perspectiva da vantagem competitiva, as ações sociais são usadas como estratégia para o alcance de uma imagem corporativa positiva e um diferencial estratégico frente à concorrência. Essas questões serão mais detalhadas no decorrer do trabalho.

Diante dessa pluralidade de interesses, complexos e, às vezes, antagônicos, vivenciados pelas empresas, surge a figura do Administrador Profissional, que tem o papel de analisar as diversas relações externas e internas à organização, com decisões voltadas a atender os diversos interesses dos atores organizacionais, e não apenas os dos acionistas. Desse modo, a responsabilidade social adentra nas empresas também pelas mãos de seus administradores, num processo de mudança de mentalidade (ALVES, 2003).

Destarte, para o estudo da Responsabilidade Social Corporativa é válido que se use como objeto de análise o Administrador profissional, que, munido de conhecimento, pode influenciar a organização para práticas de ações sociais, dentro da perspectiva que julgar mais adequada.

Este Administrador profissional é formado pelas Universidades, que lhe apresentam conceitos e práticas voltadas ao conhecimento do campo de gestão. Segundo Pessoa et.al (2005), a graduação forma profissionais em diversas competências, sendo essencial a propagação de um ensino consciente. Logo, as instituições de educação precisam se incumbir da responsabilidade de proporcionar a seus alunos uma formação que considere o lado social e ético (CANOPF, 2003).

Diante deste contexto que pressiona as organizações para uma atuação mais equilibrada entre interesses econômicos e sociais, portanto, baseadas na responsabilidade em todos os seus âmbitos, Canopf (2003) afirma que o principal desafio se concentra nas mãos dos administradores, que precisam desenvolver estratégias, visão sistêmica e conhecimento transcultural para atender aos requisitos do mercado de trabalho globalizado e ainda desenvolver a questão da responsabilidade social dentro das empresas. Para tanto, o projeto pedagógico de curso é um instrumento essencial, pois por meio dele a instituição descreve toda a significação do trabalho a ser desenvolvido, algo que transcende o plano de ensino e as atividades. Este plano pedagógico dá origem ao currículo dos profissionais que saem das universidades e entram no mercado de trabalho.

O problema se dá exatamente nessa transição da universidade para o mercado de trabalho. Canopf (2003) afirma que muitas vezes esses gestores saem das universidades despreparados, diante da realidade das organizações. Contudo, é preciso questionar se ao

adentrar o mercado profissional o administrador consegue seguir a orientação que recebeu durante sua formação, ou se o cotidiano da empresa lhe imprime outro perfil. Acontece que o administrador pode se deparar com entraves organizacionais que não lhe permitem desenvolver o conhecimento adquirido, ou então com uma realidade que desafia os princípios éticos presentes em sua formação.

Nesse contexto, elegeu-se como objeto de estudo os egressos do curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) que estão atuando em funções administrativas, partindo do pressuposto de que, inseridos no mercado de trabalho, afetam e são afetados pelas variáveis organizacionais, em contínua troca de influências, sendo, portanto, relevantes para tal análise.

A escolha da instituição se deu por sua representatividade para o município de Mossoró – RN, por ser a única instituição de ensino superior federal da cidade, recebendo alunos não apenas do próprio município, como também das demais cidades circunvizinhas do interior do Rio Grande do Norte e do estado do Ceará. A questão da acessibilidade também foi fator fundamental para a escolha do local de pesquisa.

a. PROBLEMA DE PESQUISA

O interesse das organizações para as questões de responsabilidade social é crescente, seja pelo fato de a mesma entender seu papel e sua responsabilidade para com a comunidade na qual está inserida, ou, todavia, por se constituir em uma estratégia organizacional. Ao vivenciarem a transição da academia para o mercado de trabalho, os egressos passam a conhecer as práticas e motivações das organizações, podendo, ou não, influenciá-la utilizando-se do arcabouço teórico/prático vivenciado na Universidade. O problema reside na abordagem da RSC nos cursos de Administração, que se mostra incipiente, além de a formação do administrador em si também possuir alguns entraves frente a modelos de currículos mecanicistas, ao distanciamento teórico das práticas organizacionais, à dificuldade de se formar pensamentos críticos e abordar a complexidade nos cursos de Administração. Deste modo, tendo discorrido, na introdução deste texto, a respeito das quatro perspectivas conceituais em relação às responsabilidades sociais das empresas, a questão a ser problematizada nesta pesquisa é identificar como as perspectivas aprendidas pelo egresso durante o seu percurso no curso de Administração da UFERSA se materializam nas ações praticadas na empresa em que trabalha e ainda se ele, enquanto gestor, consegue influenciar as ações organizacionais pela opção de uma delas.

b. OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICO

O objetivo deste estudo consiste em identificar se ocorrem mudanças na concepção de responsabilidade social que o administrador vivenciou em sua formação e aquela que é praticada na empresa em que atua.

São objetivos secundários desta pesquisa:

Identificar a percepção que o administrador tinha como egresso considerando as quatro perspectivas apontadas na literatura: econômica, de ação social, sistêmica e de vantagem competitiva.

Identificar qual a perspectiva que o profissional inserido no mercado de trabalho percebe na atuação da empresa.

Analisar a percepção do administrador sobre a sua capacidade de influenciar a empresa no campo da responsabilidade social considerando a concepção que trouxe da universidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualizando e Conceituando a Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema que vem ganhando destaque no meio empresarial e acadêmico, tendo sua importância justificada pelo aumento das desigualdades sociais e das consequências cada vez mais alarmantes de degradação ambiental (SOUSA, 2006).

Os interesses que motivam a crescente discussão da temática são distintos e é notório o crescimento nos últimos anos de eventos nacionais e internacionais, bem como o número de trabalhos no meio acadêmico que abordam esse assunto. Castro, et.al (2014) realizou um estudo bibliométrico sobre as publicações que abordam a temática da Responsabilidade Social, entre os anos de 2003 e 2013, em revistas *online* com qualis A1, A2, B1e B2, selecionando um total de 189 trabalhos na área, tendo como resultado de sua pesquisa o número significativo de trabalhos na área de Reflexões Teóricas sobre Responsabilidade Social.

Esse crescimento aponta para a necessidade de discutir novos conceitos e práticas que consigam definir os requisitos que levam uma organização a ser considerada como socialmente responsável. Além do crescimento no número de trabalhos na área, alguns órgãos específicos foram criados com o objetivo de difundir as práticas de responsabilidade social, como, por exemplo, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Grupo de Instituições, Fundações e Empresas (GIFE), dentre outros (MUELLER, 2003).

O público interessado pelo tema é crescente, pois as desigualdades produzidas pelo sistema capitalista são sentidas pela sociedade, e a razão pela qual as organizações buscam encontrar métodos e ferramentas capazes de desenvolver essa teoria é a manutenção do sistema econômico vigente, garantindo a maximização dos lucros, a partir de uma tentativa de equilibrar os impactos negativos produzidos pelas empresas no tecido social. Também é crescente a percepção da necessidade de desenvolver ações de responsabilidade social que envolvam toda a cadeia de negócio das empresas, ou seja, todos os seus *stakeholders* e não apenas atividades pontuais de filantropia, direcionadas a grupos ou entidades (MUELLER, 2003). Uma atuação, de fato, responsável deveria conter os elementos que Senge (2001) denomina de modelo circular dos sistemas vivos – produzir, reciclar, regenerar, ou seja, um processo produtivo orientado pela ação responsável desde a retirada da matéria-prima, seu processamento e retorno dos resíduos gerados por seus produtos após o consumo.

Mas, afinal, o que é a Responsabilidade Social Corporativa?

Em 1998, 60 representantes de diversos países reuniram-se na Holanda, com o apoio do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, ligado ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Durante os debates, foi proposto um novo conceito de responsabilidade social das empresas, citado na obra de Melo Neto e Froes (1999):

Responsabilidade Social Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (MELO NETO; FROES, 1999 p.87).

Um segundo conceito adotado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social afirma que a responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável 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 conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 2000).

Bacellar e Knorich (2000) explicam a função da responsabilidade social empresarial nas seguintes palavras:

É uma exigência cada vez mais presente, a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente. Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos (...) A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (BACELLAR; KNORICH, 2000, p. 7).

Diante do exposto, podemos perceber que a temática da responsabilidade social não possui apenas uma conotação, existem diferentes visões a respeito do tema e, de acordo com Melo Neto e Froes (2001, p. 39-42), a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social é considerar todas essas visões, algumas descritas a seguir:

- a) Como atitude e comportamento empresarial ético e responsável;
- b) Um conjunto de valores;
- c) Postura estratégica empresarial;
- d) Estratégia de relacionamento;
- e) Estratégia de marketing institucional;
- f) Estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor);
- g) Estratégia de recursos humanos;
- h) Estratégia de valorização dos produtos/serviços;
- i) Estratégia social de inserção na comunidade;
- j) Estratégia social de desenvolvimento da comunidade;
- k) Promotora da cidadania individual e coletiva;
- l) Exercício da consciência ecológica;

Como vimos, a temática da Responsabilidade Social é compreendida e estudada a partir de várias perspectivas. Para além daqueles que defendem a adoção do conceito, existem também críticas. Jones (1996) critica o conceito de responsabilidade social por considerá-lo inviável com o contexto capitalista, reitera que os argumentos éticos que embasam a discussão têm caráter religioso, opondo-se portanto à ótica capitalista, que possui moral própria. No raciocínio do autor, a ação das empresas sempre estará voltada para a maximização dos lucros e qualquer mudança nessa forma de agir representa uma violação moral e legal das obrigações institucionais dos gestores. Refere-se ainda ao conceito como ausente de coerência teórica, evidência empírica, viabilidade e conhecimento sobre suas implicações. Vale salientar que essas críticas tomam o conceito de responsabilidade social de forma restrita, em que a atuação para além do lucro está vinculada a ações sociais e não a uma concepção de reversão de suas externalidades negativas.

O avanço do debate sobre a Responsabilidade Social culminou na aprovação, em 1º de novembro de 2010, da norma internacional ISO 26000 Diretrizes sobre responsabilidade social – que consiste em uma norma de orientação e fornece recomendações sobre a responsabilidade social:

A característica essencial da responsabilidade social é a disposição da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, bem como a *accountability* pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento.

Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas[...]. As partes interessadas podem também ser chamadas “stakeholders”. Ao determinar quais interesses de partes interessadas serão reconhecidos, convém que a organização considere a legalidade desses interesses e sua consistência com as normas internacionais de comportamento. (ABNT ISO 26000, 2010, p.6-7).

Diferente das demais, a ISO 26000 não é uma norma certificável, ela limita-se a diretrizes e seu uso é voluntário. Logo, ela não visa à certificação, mas fornecer orientação para as organizações sobre as práticas de responsabilidade social.

Para que possamos entender como ocorreu o surgimento da discussão dessa temática, o tópico a seguir trata do histórico da Responsabilidade Social, da mudança nas visões das organizações no decorrer dos períodos e nas mudanças sociais que acabaram por influenciar a postura organizacional.

2.2 As Origens Históricas da Responsabilidade Social

Wood (1991) identifica quatro momentos históricos importantes para se entender o processo de formação do conceito de responsabilidade social corporativa: o feudalismo, o mercantilismo, a industrialização e a pós-industrialização.

Essa divisão tem a finalidade de tornar mais perceptível o avanço da atividade econômica e o percurso que nos conduziu a uma sociedade na qual os problemas sociais são tão profundos (GUIMARÃES, 1984).

No primeiro momento, durante o feudalismo na Europa, o compromisso social do feudo era para com Deus, a Igreja e o povo. Assim, era imputada aos donos de terra e aos comerciantes a incumbência pela educação dos pobres, pela divulgação dos artistas locais, bem como pela construção de hospitais e orfanatos. Nesse primeiro período, a Igreja possuía poder hegemônico e sua acumulação de riqueza começou a ser questionada por vários movimentos considerados heréticos (WOOD, 1991).

Nos séculos XIII – XV, com o mercantilismo, o empenho das organizações econômicas na Europa passou a ser com o crescimento e a consolidação do Estado-nação, especialmente por meio de ajuda nas expedições colonizadoras e no custeio de impostos à Coroa. No segundo período, a busca por metais preciosos e o comércio com os novos continentes assumiu importância como principal meio de enriquecer o Estado (WOOD, 1991).

Na fase da industrialização, considerado o terceiro momento, com início entre os séculos XV e XVIII e se desdobrando até a metade da década de 1980, o foco da empresa passou a ser o aumento da produção, voltado para a expansão do capital, de forma a promover o retorno do investimento dos proprietários. De certa forma, esta estratégia voltada para o acionista engendrou considerável aumento na produção em massa e no desenvolvimento do padrão de vida e no nível educacional em geral. Contudo, ela também resultou na destruição da natureza e na exploração do proletariado, abalando os laços de confiabilidade nas comunidades (WOOD, 1991).

Na pós-industrialização, considerado o quarto momento, a opinião pública ficou descrente em relação ao desempenho de empresas e governo. Wood (1991) acredita que os protestos de 1960 e 1970 foram originados da desconfiança, na ânsia por clareza e informação acessíveis e no entendimento de que nem as empresas e nem o governo estariam dispostos a enfrentar o crescimento dos problemas sociais.

Quadro 1. Períodos que contribuíram para a formação do conceito de RSC.

Momento Histórico	Período	Compromisso	Responsabilidades
Feudalismo	IX	Igreja	Educação dos pobres e construção de escola e orfanatos.
Mercantilismo	XIII - XV	Estado - Nação	Custeio de impostos à coroa e ajuda em expedições.
Industrialização	XV - XX	Acionistas	Maximização dos lucros.
Pós - Industrialização	XXI	Stakeholders	Adoção de práticas socialmente responsáveis.

Fonte: adaptado de Wood (1991)

Fazendo uma análise histórica, é possível visualizar a adaptação das organizações às necessidades de cada época. No feudalismo, a acumulação de riquezas era reprovada e o compromisso era com a Igreja. No Mercantilismo, o objetivo era fortalecer o Estado Monárquico por meio do acúmulo de metais preciosos. Na industrialização, o compromisso era com a maximização do lucro por meio do aumento da produtividade. Na era da Pós-Industrialização, o tema da responsabilidade ganha maior destaque, pois a sociedade, mais informada, começa a questionar o papel da empresa na sociedade (BECATINNI, 2006).

Carrol (2008) acredita que a Responsabilidade Social seja um produto do século XX, mais precisamente a partir da década de 50 até os dias atuais, contudo também considera que a Revolução Industrial pode ser definida como ponto de partida. Nesse sentido, classifica a evolução histórica do conceito em sete períodos, sintetizados no quadro 2 e comentados posteriormente:

Quadro 2. Evolução histórica da Responsabilidade Social.

Períodos	Ideias Centrais sobre Responsabilidade Social Corporativa	Principais Autores
1º- Da Revolução Industrial até 1950	Maximização do lucro, filantropia, paternalismo.	Charles Bernad, JM Clark e Theodore Kreps.
2º - Década de 1950	Obrigação dos homens de negócios.	Howard R. Bowen
3º - Década de 1960	Razões parcialmente fora do interesse econômico.	William C. Frederick, Milton Friedman, Clarence C. Walton,
4º - Década de 1970	Multiplicidade conceitual, Responsividade Social, Pirâmide da RSC.	Harold Johnson, George Steiner, Keith Davis, Richard Eels, Clarence Walton, S. Prakash Sethi, Lee Preston e James Post, Archie B. Carrol

5° - Década de 1980	Responsabilidade social como processo e ascensão de temas complementares, como desempenho social, ética nos negócios e gestão de <i>stakeholders</i> .	Thomas M. Jones, Frank Tuzzolino e Barry Armandi, Edwin M. Epstein, William Frederick C., R. Edward Freeman, Archie B. Carrol .
6° - Década de 1990	Diversificação e globalização, investimento social global, reputação corporativa, parcerias com a comunidade e política social.	Archie B. Carrol
7° - Século XXI	Responsabilidade compartilhada, desenvolvimento sustentável, teoria da contingência do desempenho social corporativo.	Archie B. Carrol, Bryan Husted. Bittencourt e Carrieri, Xavier e Maranhão, Alves

Fonte: Adaptado (SOUSA et.al. 2013, p.14).

O primeiro período data da revolução industrial até 1950, iniciado mais precisamente nos anos 1800, com a substituição da manufatura artesanal pelas máquinas, quando o objetivo esperado das organizações era puramente econômico. Hood (1998) afirma que, no início do século XX, a compreensão que se tinha sobre as empresas era de que seu papel se resumia a dividir seus lucros e dividendos unicamente com seus acionistas, e que o gestor não podia redistribuir estes lucros para ações de cunho social.

O mesmo autor descreve o caso da empresa Ford, em relação à repartição do lucro. Henry Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, em 1919, optou por não distribuir uma parcela dos lucros entre os acionistas, a fim de investir no aumento da produção e no aumento de salários dos funcionários. No entanto, sua atitude não teve apoio dos sócios minoritários que buscaram a solução da questão na justiça americana, que deu ganho de causa aos acionistas, alegando que a finalidade da empresa é o ganho de seus acionistas e que os

gestores têm livre arbítrio para ajuizar mecanismos para alcançar tais fins, mas não podem empregar o lucro em outra finalidade.

O segundo momento tem início no ano de 1953 com a publicação do trabalho de Howard R. Bowen em seu livro *Social Responsibilities of the Businessman*, período que tem seu fim com o resultado de muitos debates e poucas ações.

O trabalho de Bowen (1953) se originou a partir da crença de que as empresas são núcleos de poder e decisão e que suas ações interferem na vida dos cidadãos de alguma forma. Ele explica que a responsabilidade social pode ser realizada somente pelo ótimo desempenho das obrigações em particular e não para a sociedade como um todo. Seu conceito de RSE pode ser definido como a responsabilidade do empresário de aderir a práticas sociais, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis, conforme o propósito e valores da sociedade.

No terceiro período, iniciado na década de 1960, ocorre uma definição mais concreta do termo e uma disseminação de ideias. Entre os anos de 1960 e 1980, as pressões da sociedade sobre as organizações aumentam, e questões como poluição, consumo, emprego, discriminações passam a ser mira de movimentos de contracultura, que contestavam o posicionamento de que as empresas deveriam se dedicar unicamente à maximização dos lucros. O contexto desse momento é de um capitalismo com profundas recessões causadas pelas crises do dólar e do petróleo, queda do ritmo de crescimento e aumento do desemprego (KREITLON, 2004). Um autor importante para essa época foi William Frederick, que considerava a responsabilidade social um posicionamento público em relação aos recursos humanos e econômicos da sociedade, de maneira que esses recursos tivessem finalidade social e não apenas retorno para a empresa e pessoas privadas (CARROL, 1999).

A década de 1970 representa o quarto período, marcada pela publicação do trabalho de Harold Johnson em seu livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, em que o autor aborda que uma empresa socialmente responsável não se preocupa apenas com a maximização dos lucros para os acionistas, mas também se preocupa com os interesses dos funcionários, colaboradores, fornecedores e comunidade.

A década de 80 é definida como sendo o quinto período. Carrol (1999) afirma que nele a bibliografia sobre as definições de RSC dividiu-se em conceitos alternativos complementares, como ética nos negócios, teoria dos *stakeholders*¹, políticas públicas, entre

¹ O conceito stakeholder foi originalmente definido como aqueles públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir. A lista de stakeholders incluía originalmente os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade (Freeman, 1984, p.32).

outros. Freeman (1984) escreveu sobre a Teoria dos *Stakeholders*, pensamento oposto às ideias propostas por Friedman. No *stakeholder model* de Freeman, o gestor avalia os interesses de todas as partes interessadas, mesmo que isso resulte em um menor lucro e consequentemente menor retorno aos acionistas. Logo, o dever da empresa seria criar uma governança socialmente responsável que não se contentaria apenas com a coexistência pacífica entre os *stakeholders*.

No sexto período, na década de 1990, o conceito de RSC serviu como ponto de partida para outros vinculados, como a ética empresarial, a cidadania corporativa e a teoria dos *stakeholders*. Uma contribuição significativa neste período foi a de Donna Wood (1991), que lapidou o modelo de desempenho social corporativo e também de Carroll (1991) que revisitou o modelo, propondo quatro tipos de responsabilidades, que compõem a RSC: a ética, econômica, jurídica e filantrópica em substituição à discricionária. Ao fim do ano 2000, os estudos concentraram-se em esclarecimentos, avaliações e atualizações dos anos anteriores (BATISTA, 2013).

O sétimo período representa o século XXI e tem a contribuição, no ano 2000, do autor Bryan Husted com a teoria da contingência do desempenho social corporativo (DSC), definido como uma função que ajusta a questão social com suas estratégias e estruturas, resultando numa integração de elementos como resposta social por parte da organização, gestão das partes interessadas, como funcionários, colaboradores, fornecedores, comunidade, e gerenciamento de contingências (CARROL, 1999).

Atualmente, o conceito de responsabilidade social é visto como uma forma de ver o tripé organização, sociedade e meio ambiente. Considerando as consequências das operações, sejam essas ambientais ou sociais e o desempenho social da organização (SOUSA et. al, 2013).

2.3 Perspectivas da RSC

2.3.1 Perspectiva Econômica

Segundo a perspectiva econômica o papel da organização é gerar lucro. Essa teoria teve origem na corrente neoclássica da economia, em que autores defendem que o objetivo da organização é restrito à alocação eficiente dos recursos na produção e distribuição de produtos e serviços, numa economia de mercado livre. Assim, segundo esta corrente, ao administrarem suas empresas de forma lucrativa, os empresários já desempenham ações de Responsabilidade Social (TOMEI, 1984).

Carrol (1979) explica que a dimensão econômica representa a esfera fundamental no mundo dos negócios, tendo em vista que todas as outras responsabilidades são baseadas nela. Essa dimensão consiste na produção eficiente de bens e serviços necessários à sociedade, com a finalidade de maximizar os lucros, garantindo retorno aos acionistas e continuidade ao negócio, contudo, ela não deve ser a única considerada.

Os principais proponentes dessa concepção são Levitt e Friedman. Para Levitt (1958), os esforços para aumentar a Responsabilidade Social das empresas, sem visar o desenvolvimento financeiro, podem acarretar a destruição do sistema capitalista. Friedman (1962), por sua vez, argumenta que a única responsabilidade da empresa é agir dentro das regras do jogo capitalista, sem interferir na capacidade do mercado de alcançar o equilíbrio de bem-estar geral.

Ele menciona o conceito de Adam Smith, de que a empresa deve se preocupar com o lucro, confiando que uma “mão invisível” cuidará do aspecto social automaticamente, pela lógica da coprodução, sem que a empresa interfira diretamente. Afirmar que as organizações auxiliam na qualidade de vida na medida em que suas ações estão diretamente ligadas ao crescimento do lucro; esse auxílio adviria da geração de empregos, pelo crescimento econômico e recolhimento de tributos (FRIEDMAN, 1962).

Nesse conceito, Smith (1983) acredita que quando os indivíduos buscam seus próprios interesses eles podem ajudar outros indivíduos mesmo sem intenção alguma. Esse conceito é representado na teoria da oferta e da procura. Logo, um produto que é ofertado no mercado em abundância e tem pouca procura terá seu preço reduzido, favorecendo a sociedade. Ainda nessa lógica, a concorrência incentiva a criação de novos produtos, com meios de produção mais rápidos e baratos, incentivando a criatividade e a tecnologia, também reduzindo insumos e o valor do produto, beneficiando o empresário e o consumidor final. É válido salientar que a proposta do autor baseia-se no liberalismo econômico.

Friedman (1970) ainda descreve que os empresários que estavam preocupados com o bem-estar social, e não exclusivamente com o lucro, eram marionetes de forças intelectuais que cresciam na última década. Segundo ele, um negócio não pode ter responsabilidade, pois essa tarefa cabe a pessoas. Dentro dessa perspectiva, as organizações, ao assumirem ações de responsabilidade social, estariam assumindo responsabilidades que competem ao Estado.

Santos et.al. (2007) esclarecem essa ideia afirmando que o poder estatal emana da população, que financia todo o aparato estatal através de suas relações de produção, colocando na mão do estado a responsabilidade pela provisão das necessidades coletivas e a mediação de conflitos sociais. Ao atribuir às empresas uma responsabilidade que compete ao

Estado, a sociedade corre o risco de atribuir-lhe também um poder demasiado, criando uma relação de dependência.

Outros autores também fazem a crítica sobre a atuação de empresas em ações sociais. Na perspectiva de Barry (2002), acreditar que as empresas têm obrigações além daquelas centradas em seus proprietários, obriga-a a responder a um grupo de pressão que possui necessidades divergentes e inviáveis, a sociedade. Henderson (2001) também afirma que a responsabilidade social é um modismo e seus adeptos não compreendem o capitalismo. Enfatizando que optar por um comportamento socialmente responsável gera custos para a empresa e consequentemente a elevação nos preços dos produtos e serviços ofertados.

Crítico desses posicionamentos de caráter instrumental, Drucker (2001) afirma que, assim como a educação não pode ser a única responsabilidade da escola e um hospital não pode se restringir à assistência médica, a empresa não pode ter o desempenho econômico como sua única responsabilidade. O autor considera que as organizações têm a obrigação de achar uma abordagem para problemas sociais básicos que podem estar dentro de sua competência ou que tenham sido produzidos por ela.

2.3.2 Perspectiva de Ação Social

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), ação social pode ser entendida como atividades realizadas pelas empresas em caráter voluntário, visando o atendimento imediato das necessidades de comunidades, sem visar o comprometimento com a sociedade. São, portanto, ações pontuais que podem abranger condições diversas, como investimento em programas e projetos sociais, financiamento de campanhas sociais, parcerias com governo e entidades sem fins lucrativos.

No modelo piramidal estipulado por Carrol (1991) que leva em consideração quatro dimensões de RSC (econômica, legal, ética e filantrópica), essa perspectiva de ação social refere-se à dimensão filantrópica ou discricionária, que se localiza no topo da pirâmide. A responsabilidade discricionária é caracterizada por ações voluntárias da empresa no âmbito social, que não são exigidas por lei e nem socialmente. O foco dessa dimensão está no bem-estar social por meio da filantropia. Contudo, Carrol (1979) argumenta que se a empresa não possuir projetos vinculados às atividades filantrópicas ela não é considerada antiética.

Dupas (2002) afirma que essas ações filantrópicas têm caráter paliativo. As organizações não estão realmente preocupadas com as consequências de sua atividade produtiva para a sociedade, apenas se utilizam do mecanismo filantrópico como meio de manter a lógica vigente, a do lucro.

O dom da filantropia pode ser visto como uma categoria do capital, ligado ao seu próprio processo de reprodução. Aquelas fundações acabaram por se autonomizar relativamente durante o século XX, até mesmo para cumprir seu papel “legitimador” com a imagem daqueles que – com competência e oportunismo – se beneficiariam de intensos processos de acumulação e que, em vários casos, deram seus nomes às suas próprias fundações. (...) A renovação mais recente da fase da filantropia veio por um novo discurso cívico que pretender dar respostas às graves questões sociais surgidas com a globalização, uma espécie de “regulação moral” do capitalismo global. Trata-se, mais uma vez, de parte das estratégias de legitimação do capital, num contexto em que ele é muitas vezes apontado como responsável por vários distúrbios sociais. Ela se autointitulou “responsabilidade social das empresas”, numa espécie de “marketing defensivo” em busca de eficácia. (DUPAS, 2002, P. 119).

Criticando essa perspectiva, Porter (2005) afirma que para ser uma empresa responsável é necessário ir além da simples emissão de cheques. As iniciativas de ação social das empresas precisam de objetivos claros, mensuráveis e com resultados que possam ser avaliados em longo prazo. As mudanças sociais exigem uma postura diferente das organizações, com ações que fortaleçam o relacionamento da mesma com a sociedade. Se uma organização se restringe a valores imediatistas e a ações pontuais, precisa urgentemente reavaliar suas políticas e práticas de gestão.

Para Melo Neto e Froes (2001), existe uma grande diferença entre as ações de responsabilidade social e as ações de filantropia. Estes autores afirmam que a responsabilidade social está diretamente relacionada ao desenvolvimento sustentável das comunidades, com ações de responsabilidade social que englobem todos os *stakeholders*, com periodicidade, método e sistematização. A filantropia se baseia em ações assistencialistas que visam contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos. Com ações que se restringem ao âmbito dos empresários filantrópicos, por meio de doações a grupos ou entidades. Em resumo, a filantropia decorre de uma ação individual e voluntária.

Melo Neto e Froes (2001, p. 28) ilustram as diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social como segue:

Quadro 3. As diferenças entre filantropia e a responsabilidade social

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva

Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p.28).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003) também aborda a diferença entre responsabilidade social e filantropia. Para ele, a Filantropia aborda basicamente ações sociais externas da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas. Já a Responsabilidade Social visa a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com todos os *stakeholders*, cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios.

2.3.3 Perspectiva de Vantagem Competitiva

Vantagem competitiva é um conceito precedente lógico do desempenho superior. Logo, a vantagem competitiva de uma empresa consiste em ela desenvolver um relacionamento mais consistente com seus clientes do que a concorrência. Em outras palavras, uma empresa possui um diferencial competitivo quando é capaz de ofertar algo único e valioso ao mercado (GHEMAWAT, 2000).

Inicialmente, o diferencial competitivo de uma empresa estava relacionado a preços, qualidade ou diferenciação dos produtos ou serviços ofertados. Contudo, a partir da década de 70, as demandas do mercado deixaram de se concentrar apenas no produto para relacionar-se com aspectos que diziam respeito às ações da própria empresa (SOUSA, 2006).

A perspectiva de vantagem competitiva defende que a postura socialmente responsável das empresas se constitui em uma estratégia de marketing, possibilitando a vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores e fornecedores, reforçando uma postura de comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos. Tal perspectiva seria capaz de desenvolver uma predisposição do consumidor à fidelidade, não apenas de produtos isolados, mas também à marca corporativa, além do aumento do valor agregado dos produtos e serviços, do volume de

vendas, de participação no mercado. Logo, esse acréscimo à imagem da organização resulta em ganhos internos e externos (GARAY, 2001).

Nesse contexto, surge o conceito de marketing social, com o objetivo de elaborar estratégias de melhorias da imagem social corporativa. Para Melo Neto e Froes (1999), existem cinco modalidades de marketing social: o da filantropia, o das campanhas sociais, o de patrocínio de projetos sociais, o de relacionamento com base em ações sociais e, por fim, o marketing de promoção social do produto e da marca. Portanto, o Marketing Social pode ser associado tanto à perspectiva da ação social como da vantagem competitiva.

Esse comportamento empresarial de práticas sociais e desenvolvimento do marketing social pode ser fundamentado a partir de três pressupostos. O primeiro deles é sustentado por Kotler (2000), que afirma que as empresas se engajam em causas sociais devido ao aumento de sua competitividade no mercado. O autor afirma que as empresas mais admiradas do mundo não estão preocupadas em atender apenas seus interesses, mas entendem a importância de atender aos interesses das pessoas.

O segundo pressuposto é de que existe uma relação direta entre a adoção de causas sociais por parte da organização com a lealdade e o respeito dos consumidores para com a marca. Essa ideia é sustentada por Melo e Froes (2001), ao afirmarem que, desde que a empresa possua produtos com preços e qualidade competitivos, os consumidores preferem marcas que se envolvem em alguma ação social. Afirmam ainda que o potencial de influência do marketing voltado para causas sociais, no comportamento do consumidor, é superior aos métodos tradicionais.

O terceiro pressuposto é de que as ações sociais realizadas pelas organizações podem gerar valor à marca, representando um diferencial competitivo e fortalecendo a organização. Para Melo Neto e Froes (2001), se praticadas de forma inteligente, as ações sociais geram retorno positivo no desempenho da organização, principalmente com relação a sua imagem, uma vez que a empresa passa a ser vista como organização comprometida com a solução dos problemas sociais. Logo, o diferencial da responsabilidade social está diretamente ligado à construção da credibilidade da empresa com a comunidade. Nesse contexto, a perspectiva da vantagem competitiva é complementar à da ação social, pois a incorpora de forma planejada a fim de obter ou mensurar os ganhos para a imagem da organização.

Contudo, apesar dos benefícios de imagem de que a empresa pode usufruir com essas ações, muitas organizações a encaram apenas como um custo, não reconhecendo os retornos advindos dessas práticas responsáveis (PORTER; KRAMER, 2006).

2.3.4 Perspectiva Sistêmica

A abordagem sistêmica surgiu da necessidade de explicações complexas exigidas pela ciência, sendo fator determinante a necessidade de organização da complexidade do mundo. A complexidade pode ser entendida como “o número de elementos que fazem parte do sistema, seus atributos, suas interações e o seu grau de organização” (CAVALCANTI; PAULA, 2006, p.3).

É importante destacar ainda que “a complexidade e o inter-relacionamento são pontos em comum, pois todo sistema é complexo, com muitos elementos interagindo, todos organizados para atingir objetivos” (CAVALCANTI; PAULA, 2006, p.3).

Mas por que a Responsabilidade Social Corporativa exige uma abordagem sistêmica?

A resposta está justamente no seu caráter complexo.

O primeiro sinal da complexidade da RSC está na ausência de uma definição universalmente aceita. Um segundo sinal está na análise da criação da norma ISO 26000 que, diferente das demais normas, não apresenta um requerimento para ser usado como padrão de certificação, mas apenas um guia para práticas sociais, devido exatamente ao caráter global da norma que precisa considerar a dimensão cultural de cada lugar.

O terceiro sinal da complexidade está na relação de recursos limitados, nas demandas crescentes por parte da sociedade e no número de partes interessadas e envolvidas com a organização. Nesse contexto, a complexidade deve-se principalmente às inúmeras relações das organizações com seus diversos *stakeholders*.

O quarto sinal da complexidade está na relação entre os conceitos de RSC e um *Wicked Problem*, que consiste basicamente em problemas de solução complexa, difícil ou improvável, que levam em consideração variáveis não apenas econômicas, mas também, sociais, ambientais e políticas (PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012).

Diante disso, a perspectiva sistêmica é uma resposta à complexidade da temática, em que as organizações estão dispostas a assumir maiores compromissos com a sociedade e demais *stakeholders*, a partir de uma visão holística e sistêmica, que considera todos os elementos organizacionais de forma integrada.

Segundo Alves (2003), a Responsabilidade Social das empresas deve ir além do simples cumprimento de uma obrigação. Deve pautar-se em um relacionamento de cooperação mútua, já que “em conjunto, essas organizações são a sociedade”. Nesse contexto, “a empresa passa a ser encarada como uma cidadã, um membro fundamental da sociedade dos homens, uma entidade social que se relaciona com todos os outros agentes socioeconômicos

e, portanto, tem seus direitos e deveres que vão além das obrigações legais”(ALVES, 2003, p. 39).

Nesse contexto, a responsabilidade social deve ser vista como um novo valor integrado às empresas, respeitando os limites de sua atuação e interagindo de forma sustentável com a sociedade. É, portanto, um processo que não se esgota no tempo e não se resume a um resultado ou a uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial. A RS vai muito além, é um processo dinâmico, contínuo, planejado, controlado, conduzido de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade, a organização precisa lidar com todas as externalidades que produz, seja na dimensão ambiental, cultural, social ou tecnológica (MELO; FROES, 2001).

Na dimensão sistêmica, a organização se vincula a toda a cadeia produtiva, responsabilizando-se pelos recursos que retira da sociedade e pela forma como transforma esses recursos em produtos, pela forma que devolve isso na forma de produtos e no retorno dos resíduos que seus produtos deixam na sociedade quando terminam de ser consumidos. Essa visão holística do processo é uma concepção ideal para adoção de práticas de diminuição de externalidades, tornando a organização sustentável e socialmente responsável, contudo, nenhuma empresa atingiria tal patamar de forma integral, trata-se de um indicador que demonstraria graus de responsabilidade social. O quadro 4 sistematiza uma síntese das perspectivas abordadas.

Quadro 4. Síntese do conceito das perspectivas de RSC.

Perspectiva	Conceito
Econômica	O papel da organização é de gerar lucro.
Ação Social	Ações filantrópicas pontuais, sem comprometimento com a sociedade.
Vantagem Competitiva	Ações de Responsabilidade Social como estratégia de diferencial competitivo.
Sistêmica	Visão holística e sistêmica, que considera todos os elementos organizacionais de forma integrada. Com ações contínuas e retornos avaliados. Tem sua ênfase no tratamento e minimização das externalidades negativas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Finalmente, é válido ressaltar que uma mesma organização pode lidar com todas as perspectivas em momentos diferentes de sua trajetória, à medida que ocorre mudança de gestão ou que a sociedade exerce pressão para uma mudança de postura. Uma organização pode iniciar suas atividades apenas concentrada no retorno financeiro, posteriormente desenvolver atividades filantrópicas pontuais, como forma de melhorar sua imagem corporativa, depois usar essas ações como vantagem competitiva frente à concorrência e, por fim, trabalhar essas ações de RSC de forma contínua e planejada, desenvolvendo seu conceito de sustentabilidade. Contudo, enfatizamos que essas perspectivas não seguem uma sequência de atuação, nem atribuímos a elas um grau de relevância frente às demais. O objetivo é mostrar as múltiplas visões dessa temática, visando facilitar o enquadramento das organizações que serão estudadas no presente trabalho.

2.4 Os desafios da Formação do Administrador Profissional

É preciso refletir, discutir e repensar sobre o papel da Universidade na sociedade, diante das inúmeras pressões pela mercantilização do conhecimento, a incorporação da visão liberal, a apropriação da racionalidade do mercado e a formação voltada à produção. É preciso reavaliar o porquê de a universidade pública estar produzindo conhecimento destinado à apropriação privada (CHAUI, 2003).

O objetivo da Universidade não deve estar vinculado apenas às demandas do mercado, mas deve considerar também as necessidades da sociedade, com processos de melhoria política, induzindo inclusive processos de modificação da realidade no sentido de maior equidade social e econômica, com respostas aos novos problemas e desafios para o desenvolvimento sustentável ético, humano e ambiental. Nesse contexto, é preciso que haja um equilíbrio entre a formação técnico/profissional e a formação humanista/cultural dos profissionais formados pelas universidades, com uma revisão profunda das atuais práticas acadêmicas (GOERGEN, 1998).

Diante disso, se é necessário repensar o papel da universidade e de suas práticas de ensino, também é preciso questionar a formação do administrador dentro dessas instituições que, assim como outras profissões, em muitos casos, possui o currículo com foco na formação técnica em detrimento da formação cultural, política e humanística (GOERGEN, 1998).

Nesse contexto, foram avaliadas três questões fundamentais. Primeiro, a origem dos cursos de Administração no Brasil, com o objetivo de explicar a possível raiz de sua ênfase

técnica, posteriormente, os dilemas na formação do profissional em Administração e, por fim, a importância de tratar a formação desses indivíduos a partir de uma perspectiva interdisciplinar e sistêmica, com base em uma visão holística de todo o contexto organizacional e social.

2.5 A origem dos cursos de Administração no Brasil

Primeiramente, é válido fazer uma breve introdução histórica da trajetória do ensino superior em Administração no Brasil, tratando do surgimento dos primeiros cursos na área, da construção da estrutura curricular, bem como da formação dos primeiros professores (BERTERO, 1994).

Os primeiros cursos de que se tem notícia datam de 1902, quando duas escolas particulares passam a ministrar o estudo da administração: a Escola Álvaro Penteado, no Estado do Rio de Janeiro e a Academia de Comércio, no estado de São Paulo. Até então, as escolas formavam técnicos em Administração; o ensino não era regulamentado, o que só veio a acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação (MEC) e a estruturação do ensino em todos os níveis (NICOLINI, 2003).

O desenvolvimento dos cursos de administração no Brasil está diretamente atrelado à política e à ideologia desenvolvimentista, concebida por Getúlio Vargas em 1930 e posteriormente por Juscelino Kubitschek em 1950 (COVRE, 1982). Este modelo de desenvolvimento demandava mão-de-obra especializada, principalmente de nível superior, criando a necessidade de capacitação de profissionais na área de Administração.

Nesse contexto, em 1954 é criada a EAESP, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), localizada em São Paulo, que foi responsável pelo primeiro currículo especializado em Administração do Brasil (COVRE, 1982). Em 9 de março de 1959, foi assinado o convênio designado por PBA-1, de conformidade com o Acordo sobre serviços técnicos Especiais, entre o Brasil e os EUA, firmado em 1953, que consistia basicamente num programa de capacitação gerencial, em que professores brasileiros eram enviados para a capacitação do ensino da Administração. Os de administração pública eram encaminhados para a Universidade do Sul da Califórnia e os de administração de empresa à Michigan State University. Contudo, é válido ressaltar, que as influências norte-americanas no ensino de administração não se limitam ao envio de bolsistas, pois foram os professores norte-americanos que propuseram os programas de educação das primeiras escolas de administração brasileiras (FISCHER, 1993).

Contudo, apenas em 1964 o administrador começa a ganhar espaço, com a concretização do projeto de desenvolvimento capitalista, devido principalmente à política internacionalizante adotada pelos militares, trazendo grandes empresas e suas visões ao Brasil. Reforçando esse fato, logo após esse movimento, é regulamentada a profissão do Administrador, pela lei nº 4760, de 8 de setembro de 1965, que dispõe sobre o serviço do técnico de Administração (SERVA, 1990).

Entre 1973 e 1976, houve o aumento no número de programas e de profissionais pós-graduados em Administração de empresas devido à implantação do Plano Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE), originando o Instituto Coppead de Administração (UFRJ), que posteriormente, juntamente com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, mantida pela Fundação Getúlio Vargas, se constituíram em grandes polos de poder, reforçados pela criação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), em 1976 (FISCHER, 1993).

O quadro a seguir dispõe de uma pequena síntese da evolução do ensino de administração do Brasil.

Quadro 5. Evolução do ensino de administração

Ano	Fato
1881	Marco no ensino de Administração: o curso da Universidade da Pensilvânia nos Estados Unidos foi o primeiro curso exclusivamente de Administração a ser ofertado.
1902	A Escola Álvaro Penteado (Rio de Janeiro) e a Escola de Comércio (São Paulo) ofertam cursos em Administração, todavia estes ainda não eram regulamentados.
1930	No Brasil, teve início o processo de industrialização, pelo presidente Getúlio Vargas, em que começa a haver demanda por profissionais da área de Administração.
1938	Criação do DASP – Departamento de Administração do Serviço Público.
1941	Foi criada a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, na cidade de São Paulo e inspirada no modelo oferecido pela Universidade de Harvard.
1944	O DASP constituiu uma outra instituição, denominada Fundação Getúlio Vargas (FGV), voltada para as seguintes atribuições fundamentais: o estudo das organizações e da racionalização do trabalho e a preparação de quadros profissionais em nível

	superior.
1952	A FGV estabelece na cidade do Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), hoje EBAPE/FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
1954	É criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), que foi responsável pelo primeiro currículo especializado em Administração do Brasil.
1946	Criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), que, à época, possuía apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, que ofertavam algumas disciplinas de Administração.
1963	Criação do curso de Administração da FEA/USP.
1965	Regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, através da Lei n. 4769 de 9 de setembro de 1965. Expansão da oferta de cursos em Administração.
1966	O primeiro currículo mínimo do curso de Administração entrou em vigência.
1993	Criação do segundo currículo mínimo em Administração.
2005	Criação do terceiro currículo mínimo em Administração, que possui algumas diferenças substanciais em relação aos seus antecessores. Primeiramente, cabe destacar o maior detalhamento em disciplinas de Ciências Humanas, como Sociologia e Psicologia. A Psicologia passa a ser dividida em Estudos Psicológicos e Comportamentais, enquanto a Sociologia em Estudos Antropológicos, Sociológicos e Políticos.

Fonte: Teixeira, Silva e Mafra (2011).

A primeira regulamentação para os cursos de graduação data de 08 de julho de 1966, através de uma resolução que definiu o mínimo conteúdo e duração do curso, habilitando ao exercício da profissão. (CFE, 1966). A partir dessa regulamentação, foram criados órgãos para controlar o exercício da profissão. Foram criados, então, o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) (ANDRADE; AMBRONI, 2004).

Diante da criação dos conselhos e da crescente preocupação em melhorar a qualidade dos cursos, em 1933 a Associação Nacional dos Cursos de Administração (ANGRAD) e o Conselho Federal de Administração (CFA) trabalharam juntos e criaram o novo currículo mínimo para o curso de administração. Esse novo currículo foi aprovado pelo Parecer nº 433/93, cujo relator foi o Prof. Clayrton Miranda Vieira, e regulamentado pela Resolução nº2/93, inaugurando a partir de então o segundo ciclo do ensino de administração no Brasil (ANDRADE; AMBRONI, 2004).

Nesse segundo currículo, o administrador conta com conteúdos de formação básica e instrumental, formação profissional, disciplinas eletivas e complementares, além de se manter o estágio supervisionado. O curso passa a ter duração de 4 anos, com carga horária mínima de 3000 horas/aula. É importante observar a tentativa de mudança na ênfase da formação, pois se na regulamentação de 1966 a formação era tecnicista, na resolução de 1993 a formação se aproxima de uma ênfase generalista (NICOLINI, 2003).

Diante da consciência do ônus de se cristalizar um currículo acadêmico, em 2005, a Câmara Nacional de Educação elaborou as novas diretrizes curriculares nacionais, que culminaram na aprovação de um novo currículo mínimo para a formação do administrador. Inaugurando assim o terceiro ciclo do curso de graduação em administração: diretrizes curriculares (ANDRADE; AMBRONI, 2004).

A partir da aprovação da Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005 a matriz curricular dos cursos de administração passa a trabalhar com competências em vez de currículos mínimos, onde os eixos de formação passam a reger a formação dos administradores. São quatro os eixos trabalhados pelos administradores: Eixo de Formação Básica, Eixo de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, Eixo de Formação Profissional e Eixo de Formação Complementar. (CNE, 2005)

Conforme a Resolução CNE/CES nº 04/2005, os conteúdos de formação básica são aqueles “relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas”, que visam atender principalmente aos princípios norteadores de formação humanística, crítica e reflexiva, com vistas a contribuir para a solução dos problemas sociais, econômicos e políticos de forma ética. (CNE, 2005)

Já os conteúdos de formação profissional são aqueles “relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e

orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços”. Que visam contribuir em especial para a sustentabilidade econômica, ambiental e social, norteadas por princípios de: complexidade organizacional; inovação, adaptação e flexibilidade; competitividade, cooperação e espírito de equipe (CNE, 2005).

Por sua vez, os conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias são aqueles “abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias, que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração”. Que objetivam desenvolver principalmente: a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão e o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, por meio do incentivo e da instrumentalização para a pesquisa científica e a interdisciplinaridade (CNE, 2005).

Por fim, os conteúdos de formação complementar são “estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando”.

Além dos conteúdos de caráter obrigatório e complementar, o curso possui ainda, como componentes da estrutura curricular, desse terceiro ciclo, o estágio supervisionado e outras atividades complementares, que são obrigatórios para que o administrador torne-se habilitado (CNE, 2005).

É notória mais uma vez a mudança no caráter da formação do administrador, que nesse último ciclo passa de uma concepção generalista para a tentativa de ensino interdisciplinar, através dos eixos de ensino. Os cursos de Administração abandonaram seu caráter puramente técnico para abordarem conteúdos éticos profissionais, contribuindo para a sustentabilidade econômica, ambiental e social das organizações. Essas transformações curriculares possibilitaram não apenas a base para a inserção da discussão da Responsabilidade Social Corporativa, como também deram margem para a formação de um profissional com visão mais holística, em detrimento da lógica instrumental.

Diante desse breve histórico, é possível notar as mudanças sofridas no ensino da Administração, desde a sua origem até a reformulação curricular atual. A primeira regulamentação do curso só abordava a questão social dentro da disciplina de “Legislação Social”, o que pressupõe que a formação dos administradores nas temáticas social e ambiental se limitava ao cumprimento das leis. O segundo currículo mantém a ênfase generalista, o que aponta para a continuidade da formação de um “administrador-técnico”. Contudo, o terceiro currículo abre espaço para discussões de caráter ético e de sustentabilidade, possibilitando a discussão de temáticas como a RSC e contribuindo para uma formação de caráter interdisciplinar desse profissional.

Entendendo, portanto, como se deu esse processo, é importante analisar quais os dilemas enfrentados na formação desses profissionais, como descrito no tópico a seguir.

2.6 Dilemas na formação do profissional em Administração

No Brasil, alguns autores do campo dos estudos organizacionais já expressaram sua preocupação com relação ao ensino da Administração. Entre eles, podemos destacar Alberto Guerreiro Ramos, com sua obra “A Nova Ciência da Administração”, um dos pioneiros desse debate; Maurício Tragtenberg, com as obras “A delinquência acadêmica” e “Educação, Política e Sindicalismo”; e Fernando Prestes Motta, com a obra “Organização e Poder” (SILVA, et.al, 2013).

Ramos (1989) aborda o tema sob a perspectiva do distanciamento teórico, entre aquilo que é ensinado nas universidades, e a realidade prática das organizações em que os profissionais serão inseridos. O autor ilustra essa lacuna ao escrever a respeito dos campos nos quais o administrador pode atuar como profissional, diante de uma classificação proposta de seis sistemas produtivos brasileiros.

- Sistema Oligopolizado: Composto por empresas que produzem bens ou serviços altamente sofisticados, nos quesitos tecnologia e mercado;
- Sistema de Produção de Relativa Competitividade: Representado por médias e pequenas empresas que atuam em ambientes competitivos;
- Sistema Fronteiriço: Composto por organizações que se encontram em situações extremas, ou próximas dos oligopólios ou sendo excluídas do mercado por fatores tecnológicos e mercadológicos;
- Sistemas Conviviais e Comunitários de Produção: Composta por pequenas associações/cooperativas de pequenos grupos para a produção de bens e serviços;
- Sistema Estatal: O aparelho estatal em todas as suas esferas.

Mesmo diante desse vasto leque de oportunidades de atuação, o suporte teórico oferecido pelos cursos de administração tem foco quase exclusivo no sistema oligopolizado de produção, o que é no mínimo contraditório, tendo em vista que apenas 10% das empresas brasileiras estejam enquadradas nele. Esse fato aponta principalmente para o distanciamento entre teoria e prática no ensino da Administração, para um suporte teórico inadequado diante da complexidade de abrangência de seu campo de atuação (SERVA, 1990).

Esse dilema de ensino também é trabalhado por Lopes (2006) que relata a importância de promover um ensino que consiga corresponder ao ambiente das organizações, com seu quadro de relações sistêmicas complexas, incertezas e discontinuidades, com ênfase no

imperativo de reformular o processo de formação de profissionais de Administração nas instituições brasileiras. O autor enfatiza que, através de sua experiência de 20 anos de docência no curso de Administração, ele pode afirmar que ainda há muito que se fazer ao pensar na melhoria da formação desse profissional:

Nos encontros promovidos pelos conselhos profissionais da categoria – Conselho Federal de Administração e Conselhos Regionais de Administração – e pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD e, ainda, na análise do desempenho dos formandos nas seis edições do exame nacional do curso de Administração, do Ministério da Educação – MEC, encontram-se indicativos de fragilidade que caracterizam um descompasso entre as exigências postas pela dinâmica do ambiente socioeconômico das organizações e o perfil profissional resultante dos projetos pedagógicos vigentes nos cursos de Administração do País. Trata-se, porém, de algo possível de ser superado ou minimizado (LOPES, 2006 p.02).

Em crítica ao modelo teórico de ensino da Administração, devido a sua ênfase na técnica e nos elementos quantitativos em detrimento dos aspectos sociais e éticos, Tragtenberg (1979) sinaliza que o profissional de administração precisa estar mais consciente de seu papel e mais reflexivo, tornando-se um sujeito com capacidade crítica, e emancipado da lógica estritamente de mercado. Já em sua época, o referido autor antecipava o fenômeno da burocratização, do gerencialismo e do tecnicismo na formação do administrador, que refletia o tecnicismo em detrimento do humanismo. A consciência de seu papel crítico como Administrador e de sua responsabilidade ética e social aponta não somente para a importância da discussão da temática da RSC dentro dos cursos de Administração, como também para a necessidade de abordar esse campo de estudo de forma interdisciplinar e complexa.

Motta (1983) destaca a pouca ênfase do curso de administração numa análise sistemática e crítica da realidade, além da ausência de uma práxis emancipatória na construção do conhecimento. O autor acrescenta que o ensino da administração se concentra em conteúdos funcionalistas, como o taylorismo/fordismo/toyotismo, finanças, contabilidade, produção e trata as relações humanas como uma variável. Essa ênfase em conteúdos funcionalistas reflete em um déficit na abordagem de temáticas mais voltadas para o social e o ambiental, entre elas a própria RSC.

Diante desses dilemas, é preciso repensar a formação do administrador, de maneira a construir um conhecimento mais interdisciplinar, sistemático, mais próximo da realidade em

que o mesmo vai atuar, de maneira que ele possa corresponder à complexidade e dinamicidade que a organização vai gerar, visando inclusive fazê-lo entender a importância da discussão e aplicação da RSC dentro da organização. Essa discussão da importância da interdisciplinaridade na formação do Administrador é trabalhada no tópico a seguir.

2.7 A formação do Administrador numa Perspectiva Interdisciplinar

O objeto da interdisciplinaridade é o complexo, e sua assimilação aponta para um debate em duas direções: a complexidade dos instrumentos pelo pesquisador e a própria complexidade da realidade ontológica (SILVA, 2000). É válido incluir nesse debate a vivência prática, no alcance de resultados (PHILLIP Jr., 2000). Desse modo, é preciso separar a interdisciplinaridade teórica, que trata da construção do conhecimento frente ao diálogo das disciplinas; e a interdisciplinaridade técnica que esboça a aplicação e integração de um conjunto de saberes (LEFF, 2000).

A RSC resulta exatamente do equilíbrio entre as racionalidades instrumentais e substantivas (RAMOS, 1989), pois não é possível alterar uma realidade complexa apenas com discursos de valores, é preciso transformar a fala em ações cotidianas. Frente a isso, Serva (1977) aproxima processos organizacionais a processos sociais, defendendo a emergência da abordagem interdisciplinar teórica e técnica da RSC.

Infelizmente, os currículos de Administração possuem uma dificuldade que tem causas nos pressupostos centrais da ciência moderna, a fragmentação demasiada de seus conteúdos, que, em tese, é uma didática que possibilitaria facilidade no aprendizado. A grande dificuldade é que esses conteúdos, no contexto dessa estrutura disciplinar, são desenvolvidos com ênfase em uma discussão teórica, pois a aplicação prática, quando ocorre por meio de exercícios, não consegue se aproximar da realidade ao tratar os problemas organizacionais de forma disciplinar, isolada. O método de ensino disciplinar pode até facilitar na aprendizagem, contudo, as decisões dentro de uma organização não terão essa natureza independente, sempre será necessário avaliar o impacto da decisão no todo da organização. Diante disso, o ensino disciplinar afasta mais uma vez a teoria da prática organizacional (LOPES, 2006).

Capacitar o estudante para aplicar o conhecimento técnico disciplinar na solução de problemas típicos das organizações é como se a ele fosse dado um jogo de ferramentas para a utilização em situações mecânicas repetitivas e pré-definidas. Trata-se de uma abordagem equivocada e alienante por enfatizar, com suas estruturas e métodos, apenas a especialização e desconsiderar a característica sistêmica das organizações. Assume a premissa de um ambiente estático no qual os

fenômenos administrativos, todos muito bem conhecidos, deverão ocorrer no futuro tal e qual ocorreram no passado, e supõe, subjacentemente, que as técnicas disponíveis são efetivas para interferir nesse ambiente (LOPES, 2006 p. 196).

É notória, portanto, a necessidade de adoção de um currículo e de um método de ensino interdisciplinar na formação dos profissionais de administração, com vistas a atender o mercado, que por si só possui essa característica sistêmica. Começemos, então, por entender o conceito de interdisciplinaridade:

A interdisciplinaridade implica assim um processo de inter-relação de processos, conhecimentos e práticas que transborda e transcende o campo da pesquisa e do ensino no que se refere estritamente às disciplinas científicas e a suas possíveis articulações. Dessa maneira, o termo interdisciplinaridade vem sendo usado como sinônimo e metáfora de toda interconexão e colaboração entre diversos campos do conhecimento e do saber dentro de projetos que envolvem tanto as diferentes disciplinas acadêmicas, como as práticas não científicas que incluem as instituições e atores sociais diversos (PHILIPPI, 2000 p.22).

Diante do exposto, existe a necessidade de se reformular os projetos pedagógicos do curso de administração, tanto em suas estruturas curriculares, como em relação às práticas didático-pedagógicas, com o intuito de superar os entraves criados pela fragmentação disciplinar do ensino. Essa discussão parece um pouco utópica dentro da realidade do ensino que vivenciamos no país, contudo, já é possível visualizar uma preocupação na reestruturação do ensino nos cursos superiores, inclusive no curso de Administração.

No Brasil, podemos identificar uma nova perspectiva na formação superior na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) que articularam uma remodelação geral na educação, tornando-se representativo no cenário acadêmico. Como desdobramento da LDB-96, em 1997, surgiram as Diretrizes Curriculares Nacionais que, para os cursos de graduação em Administração, foram revistas em 2005 e servem de referência para as IES na organização de seus projetos pedagógicos considerando as demandas sociais, permitindo uma maior flexibilidade e concebendo a formação superior como um processo de aprendizagem contínuo, autônomo, permanente e interdisciplinar (MELO; OLIVEIRA; CORGOSINHO, 2007).

O caminho para a promoção de uma formação do profissional de administração que atenda aos requisitos sociais, ambientais e de mercado é longo e complexo. Faz-se necessário compreender os caminhos até aqui, no intuito de desenvolver práticas que se distanciem do

modelo dominante, com ações mais coerentes com as necessidades da sociedade. O desafio dos cursos de Administração é o de formar profissionais reflexivos, críticos e preparados para lidar com toda a complexidade da vida social, com uma formação interdisciplinar e uma abordagem de ensino mais contextualizadora. (SILVA. et.al, 2013).

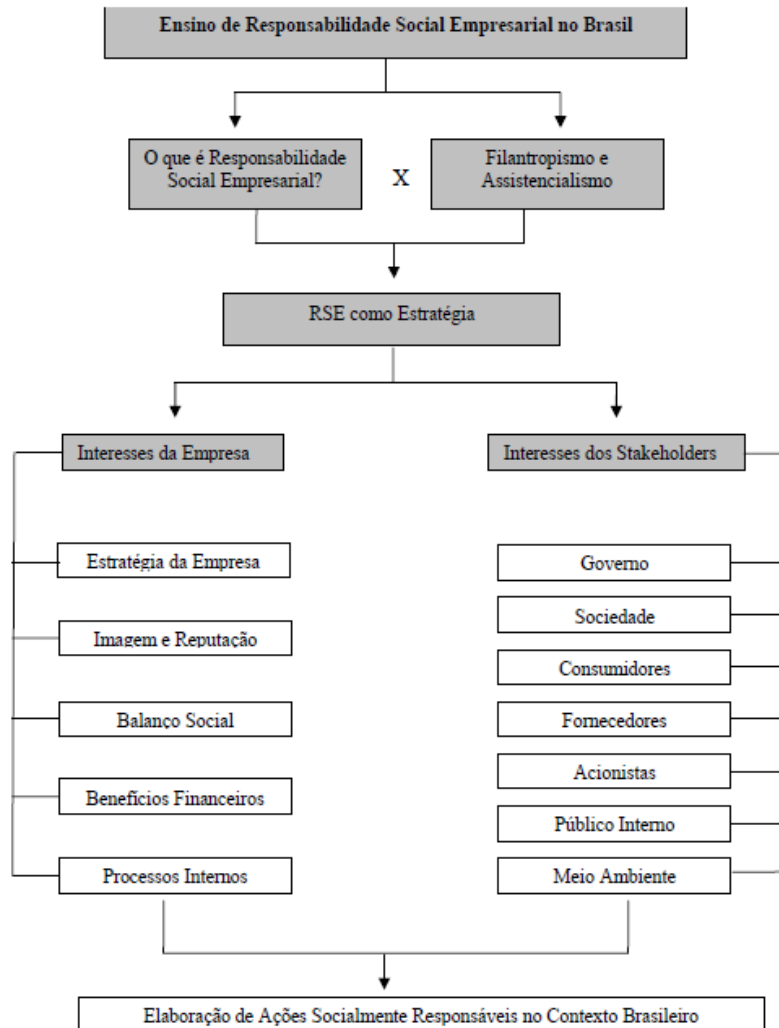
2.8 O ensino de Responsabilidade Social nos cursos de Administração

Tendo percorrido sobre os conceitos e perspectivas da Responsabilidade Social, bem como sobre a formação do administrador profissional, faz-se necessário tratar também como a RSC tem sido abordada nos cursos de Administração. Afinal, é papel da Universidade, promover o contato do aluno com essa temática tão emergente.

O principal objetivo em uma disciplina é despertar o interesse do aluno sobre o tema a ser abordado, apresentando (sempre que possível) diferentes pontos de vistas sobre a temática em questão, além de buscar interdisciplinaridade. A Responsabilidade Social Empresarial é por si mesma uma disciplina que pode despertar este interesse do aluno sob diferentes prismas, teorias e perspectivas. Numa análise gerencial acadêmica, diversas teorias podem ser abordadas, como por exemplo: Imagem e Reputação (viés do Marketing); Cultura Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento (Recursos Humanos); Meio Ambiente e Processos Limpos de Produção (Produção); Retorno Financeiro das Práticas de RSE (Finanças); Pirâmide das Necessidades de Maslow e Clima Organizacional (Teoria Geral da Administração); Vantagem Competitiva (Estratégia); dentre outros temas de áreas complementares como Filosofia, Sociologia e Comunicação (CRUZ, 2009, p.7).

A questão do ensino da Responsabilidade Social no curso de Administração é conseguir abordar a temática dentro de uma perspectiva gerencial e ampla, abordando a teoria, mas também dando aplicações práticas à temática, por meio de ações planejadas, com resultados que possam ser mensurados. A dificuldade se concentra no fato de que a teoria alerta para que as ações das organizações sejam realizadas pensando nos diversos *stakeholders*, contudo, a prática empresarial brasileira possui um viés assistencialista direcionado a ações pontuais e de curto prazo (CRUZ, 2009). A Figura 1 apresenta as variáveis que precisam ser analisadas para a composição do ensino RSC nos cursos de administração do Brasil:

Figura 1. Variáveis que compõem o Ensino de RSC



Fonte: Cruz (2009, p.8)

Outra questão que merece análise é que não são todos os cursos de Administração que possuem uma disciplina inteiramente voltada para essa temática, contudo, as Diretrizes Curriculares Nacionais deixam abertura para o ensino da RSC, mesmo na ausência de uma disciplina específica. Conforme as diretrizes, dentre as competências e habilidades requeridas no curso, é necessária a construção de consciência da ética no exercício da profissão, o que mostra uma possibilidade de ensino da RSC (CANOPF; PASSADOR, 2004).

O desafio então está em dar ao tema o espaço devido dentro do curso de Administração. Um estudo qualitativo e exploratório com estudantes, para analisar como os cursos de Administração estavam abordando o tema RSC no ensino, aponta para o

reconhecimento da importância da temática, mas para uma abordagem insuficiente do tema. Nesse mesmo estudo, observou-se ainda que os alunos de graduação em Administração possuem uma visão limitada do tema, pois não sabem exatamente o que é a RSC, nem como ela pode ser colocada em prática (SILVA, 2009).

Em um estudo desenvolvido por Silva e Chauvel (2010), sobre a abordagem da RSC nos cursos de administração, os alunos entrevistados afirmaram que o ensino ainda é incipiente, pois o tema é abordado no curso de maneira superficial, embora eles mesmos reconheçam a importância da temática. Diante disso, é notório que, embora existam pressões para o desenvolvimento de um diálogo entre organizações e sociedade, os esforços ainda não se efetivaram de forma estruturada nos currículos dos cursos de Administração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Este estudo é baseado na abordagem qualitativa, pois quando há a preocupação de compreender as relações sociais e culturais, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes informações (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2008), tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, descrevendo populações ou fenômenos determinados.

Quanto aos procedimentos técnicos, é também uma pesquisa documental que constitui em uma modalidade que recorre a materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou de materiais que já foram processados, mas podem receber interpretações diferentes (GIL, 2008).

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada. Para Gil (2008), a entrevista é umas das técnicas mais utilizadas na coleta dos dados no domínio das ciências sociais em que a interação se dá pela parte que se apresenta como fonte de informação e a outra parte que busca coletar os dados.

O instrumento da coleta de dados é um roteiro de entrevista composto por 12 questões (APÊNDICE A). O roteiro foi organizado em quatro partes, para atender aos quatro objetivos deste trabalho. A primeira parte possui questões voltadas à percepção do egresso sobre a Responsabilidade Social. A segunda, questões sobre a percepção do egresso frente às quatro perspectivas apontadas na literatura: econômica, de ação social, sistêmica e de vantagem competitiva. A terceira aborda sobre as práticas de RSC identificadas na organização. E, por fim, questões voltadas para a capacidade do egresso de influenciar a organização no campo da RSC. A sequência do roteiro atende, respectivamente, o objetivo geral e os três objetivos específicos. O quadro a seguir ilustra os critérios de organização do roteiro.

Quadro 6 – Detalhamento do Roteiro de Entrevista.

Roteiro de Entrevista	
Objetivo	Questões

Identificar a concepção de responsabilidade social do egresso.	1 , 2
Identificar a percepção que o egresso tem, considerando as perspectivas: econômica, ação social, vantagem competitiva e sistêmica.	3,4, 5, 6 e 7
Identificar a perspectiva que o egresso percebe na atuação da empresa.	8, 9 e 10
Analisar a percepção do egresso sobre a sua capacidade de influenciar a empresa no campo da RSC.	11 e 12

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A entrevista foi realizada de acordo com o roteiro; quando as questões eram respondidas pelo egresso no diálogo de questões anteriores, elas não eram abordadas novamente na sequência. Todas as entrevistas aconteceram em locais isolados, definidos pelo entrevistado, apenas com a presença do entrevistado e do pesquisador, na tentativa de evitar o constrangimento ou até mesmo respostas tendenciosas, motivadas pela presença de uma terceira pessoa. A coleta de dados aconteceu entre os meses de julho e novembro, do ano de 2016.

A pesquisa documental foi realizada nos documentos do curso, como programas de ensino e projeto político pedagógico.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são administradores egressos do Curso de Administração da UFERSA. A escolha dos sujeitos justifica-se pelo pressuposto de que o Administrador profissional, munido de conhecimento, é capaz de influenciar a organização para práticas de ações sociais, dentro da perspectiva que julgar mais adequada.

Conforme dados da Coordenação do curso de Administração da UFERSA, desde a abertura do curso até o período de 2015.1, o curso conta com 213 egressos, conforme quadro a seguir:

Quadro 7 – Apresentação da distribuição dos Egressos

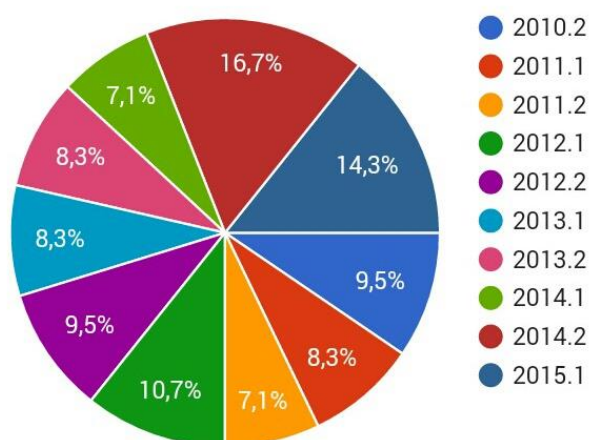
Ano – Período de Conclusão	Total de Formados
2010.2	21
2011.1	21
2011.2	24
2012.1	15
2012.2	22
2013.1	22
2013.2	28
2014.1	17
2014.2	21
2015.1	22

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A escolha dos sujeitos foi realizada nas seguintes fases: Primeiramente uma pesquisa para verificar quais dos egressos estão inseridos no mercado de trabalho, sua atuação e o tipo de empresa, com o objetivo de definir a amostra da pesquisa. Essa pesquisa foi realizada por meio de formulário do Google, enviado para todos os egressos via e-mail. Os endereços de e-mail dos mesmos foram fornecidos pela coordenação do curso. Os egressos que não responderam o e-mail foram ainda contatados por meio de redes sociais, de forma individual. Dos 213 egressos contatados, 84 responderam ao formulário.

Os egressos que responderam ao formulário referente à primeira etapa da pesquisa foram bastante diversificados, com respostas de egressos de todos os anos de conclusão. Registrando uma maior concentração do ano de 2014.2, de 16,7% do total (Gráfico 1).

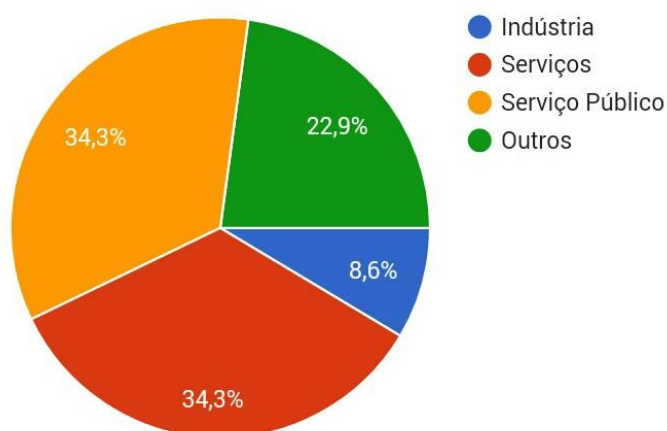
Gráfico 1: Ano de Conclusão do Curso



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Dos 84 alunos que responderam o formulário, apenas 70 estão inseridos no mercado de trabalho. Desses, a maior representatividade é do setor de serviços, 34,3%. Em contrapartida, temos apenas 8,6% dos egressos que trabalham na indústria. Devido ao pequeno número, que dificultaria a acessibilidade, optamos por não entrevistar egressos desse setor. A opção de outros, que registra 22,9 % das respostas, foi marcada principalmente por egressos que não conseguiram especificar seu setor de trabalho, na maioria, egressos que trabalham em Bancos Privados, que não enquadraram sua atividade no setor de serviços. Além de outros egressos que também atuam no setor de serviços, mas especificaram seu setor como “comércio”, “saúde”, “varejo”, dentre outros. Também marcaram essa opção os egressos estudantes de Mestrado.

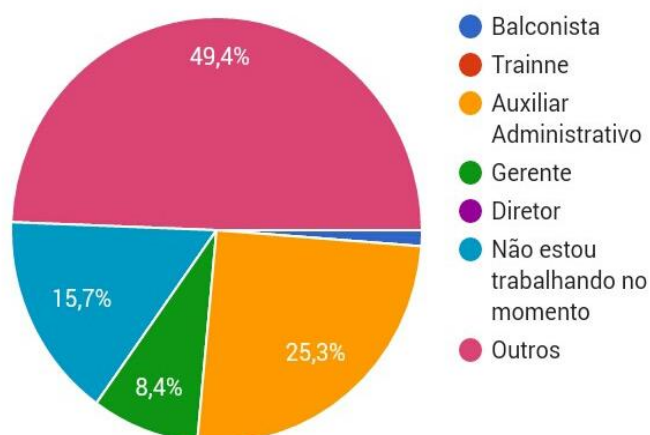
Gráfico 2 – Setor onde o egresso desempenha atividade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Das atividades registradas no formulário, a maioria dos egressos desempenha o cargo de Auxiliar Administrativo, num total de 25,3% (Gráfico 3); a maior porcentagem registrada, 49,4%, referente à opção “outros” foi especificada com atividades como: Administrador, Supervisor, Bancário, Acadêmico de Mestrado, Técnico, Servidor Público, Professor, Analista, Assistente, Coordenador, Agente de Pesquisa, Agente de Trânsito, Atendente, Gestor de Projetos, Autônomo, dentre outros.

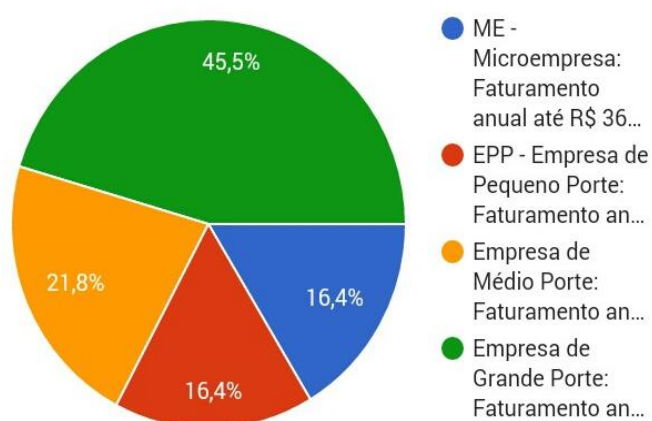
Gráfico 3 – Atuação profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Quase metade dos entrevistados (45,5%) responderam que trabalhavam em empresas de grande porte. Contudo, é válido salientar que os egressos atuantes no setor público, em sua maioria, optaram por essa opção, o que pode causar uma distorção na análise, levando a acreditar que a maioria dos egressos atua de fato em organizações de grande porte, quando, na verdade, o que acontece é que grande parte dos egressos atua no setor público. Conforme o gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4: Porte da Empresa que o egresso atua.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Contudo, um número expressivo de egressos que optaram por essa opção trabalha no setor público, o que inviabilizou que escolhêssemos mais entrevistados do porte de maior expressividade. Outro fator que impossibilitou que um número maior de egressos de empresas de grande porte fosse entrevistado foi a questão da viabilidade, pela impossibilidade de contato direto com esses egressos para realização da entrevista.

Deste número, foram selecionados sujeitos atendendo os seguintes critérios: o curso conta com três PPC (Projeto Pedagógico do Curso), de 2006-2, 2009-2 e 2015-1; como até o momento da construção da presente metodologia não existia nenhum administrador formado do último PPC, foram selecionados egressos dos dois primeiros projetos, que trabalham em atividades administrativas nos setores de serviços e serviço público. Não incluímos egressos atuantes no setor da indústria por representarem apenas 8,6% da amostra extraída da primeira etapa, dificultando assim o critério da acessibilidade. Dos egressos do setor de serviços,

selecionamos uma amostra que enquadrasse todos os portes de empresas do setor: microempresas (ME), empresas de pequeno porte (EPP), empresas de médio porte e empresas de grande porte, com o objetivo de atender não apenas ao critério da diversificação, como também tornar possível a análise da relação do porte da empresa com as ações de RSC.

O critério para identificar o porte das empresas foi a Lei complementar 123/2006 do Simples Nacional. Conforme o previsto na legislação do Simples, o porte das empresas pode ser classificado a partir da receita bruta anual. Ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 8 – Enquadramento pela Receita Bruta Anual

Classificação Quanto à Receita Bruta Anual	
Porte da Empresa	Receita Bruta Anual
Micro	Até R\$ 360.000
Pequena	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
Média	De R\$ 3.600.000,00 até R\$ 36.000.000,00
Grande	Acima de R\$ 36.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nos casos em que o egresso não possuía informações sobre o porte da organização, nem tampouco sobre sua receita, utilizamos o critério de classificação do porte da empresa do IBGE, que relaciona o porte ao número de empregados, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Conforme quadro abaixo.

Quadro 9 – Enquadramento pelo número de Empregados.

Classificação Quanto ao número de Empregados	
Porte da Empresa	Número de Empregados
Micro	Até 9
Pequena	De 10 a 49
Média	De 50 a 99

Grande	Mais de 100
--------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Lembrando que o presente critério não possui fundamentação legal e só foi utilizado nos casos em que o enquadramento por receita tornou-se inviável.

De cada PPC, entrevistamos 2 egressos que trabalham no setor público e 6 egressos que trabalham no setor de serviços. Deste último, 2 que trabalham em microempresas (ME), 2 que trabalham em empresa de pequeno porte (EPP), 1 que trabalha em empresa de médio porte e 1 que trabalha em empresa de grande porte.

O objetivo era enquadrar egressos dos setores mais expressivos da nossa primeira coleta de dados. E, dentro do setor de serviços, o mais diversificado, enquadrar todos os portes de empresa.

Infelizmente, não conseguimos contato com nenhum egresso que correspondesse às características do sujeito 7, conforme quadro abaixo. Logo, teremos 7 entrevistados do primeiro PPC e 8 entrevistados do segundo PPC, totalizando 15 entrevistados. A escolha dos sujeitos no contexto de cada categoria foi determinada pela acessibilidade. Os sujeitos envolvidos estão codificados conforme o quadro:

Quadro 10 – Apresentação dos sujeitos entrevistados.

SUJEITO	PPC	SETOR	PORTE DA EMPRESA	CÓDIGO DO ENTREVISTADO
1	2006-2	Público	-	Entrevistado PPC1- P1
2	2006-2	Público	-	Entrevistado PPC1- P2
3	2006-2	Serviços	ME	Entrevistado PPC1 – SME1
4	2006-2	Serviços	ME	Entrevistado PPC1 – SME2
5	2006-2	Serviços	EPP	Entrevistado PPC1 – SEPP1
6	2006-2	Serviços	EPP	Entrevistado PPC1 – SEPP2
7	2006-2	Serviços	MÉDIA	Entrevistado PPC1 – SM

8	2006-2	Serviços	GRANDE	Entrevistado PPC1 – SG
9	2009-2	Público	-	Entrevistado PPC2- P1
10	2009-2	Público	-	Entrevistado PPC2- P2
11	2009-2	Serviços	ME	Entrevistado PPC2 – SME1
12	2009-2	Serviços	ME	Entrevistado PPC2 – SME2
13	2009-2	Serviços	EPP	Entrevistado PPC2 – SEPP1
14	2009-2	Serviços	EPP	Entrevistado PPC2 – SEPP2
15	2009-2	Serviços	MÉDIA	Entrevistado PPC2 – SM
16	2009-2	Serviços	GRANDE	Entrevistado PPC2 – SG

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3.4 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em dois momentos. Na primeira etapa, buscou-se fazer o levantamento do perfil dos egressos do curso de Administração da UFERSA, com o objetivo de selecionar os sujeitos da pesquisa, que atendessem aos critérios de representatividade e acessibilidade, já pontuados no tópico anterior. Essa etapa foi realizada através do contato dos egressos por e-mail e preenchimento de formulário on-line do Google.

Para participarem da segunda etapa da pesquisa foram selecionados 15 egressos, distribuídos entre os setores de serviço e serviço público e enquadrando todos os portes de empresas.

Ainda na segunda etapa da pesquisa, foi realizada a análise documental dos projetos pedagógicos e programas de ensino, como também bibliografias relevantes para compreender o perfil da formação do egresso do curso de administração da UFERSA; os projetos pedagógicos foram retirados do próprio site da Universidade.

3.5 Análise dos Dados

A pesquisa terá as seguintes categorias de análise: Perspectiva conceitual identificada pelo egresso; ações de RSC desenvolvidas pelas empresas e influência do egresso no

desenvolvimento dessas ações. Os dados da pesquisa serão analisados a partir de uma perspectiva interpretativa, com o auxílio do software Nvivo ®².

² Registro NVD11. LZ000. BH020. XRE8G. UO9UF

4 RESULTADOS

Para atingir os objetivos desse estudo, analisaram-se egressos do curso de Administração da UFERSA. Os resultados serão apresentados em três blocos. No primeiro bloco, foi realizada a análise documental do curso. No segundo, foram analisadas as percepções que o egresso tem sobre a Responsabilidade Social e sobre a prática desta na empresa em que atuam, considerando as quatro perspectivas apontadas no referencial teórico: econômica, de ação social, sistêmica e de vantagem competitiva. E, por fim, na terceira parte será analisada a percepção do administrador sobre a sua capacidade de influenciar a empresa no campo da Responsabilidade Social.

4.1 Análise Documental

O Curso de Administração da UFERSA foi criado pela Resolução nº 002/2006 de 09 de março de 2006, reconhecido pelo MEC através da Portaria Nº 445, de 1º de novembro de 2011.

As informações presentes nesse tópico são fruto da análise dos dois primeiros Projetos Pedagógicos do Curso de Administração, aprovados respectivamente nos anos de 2006 e 2009, disponíveis no *site* <https://adm.ufersa.edu.br/>.

O referido curso teve sua primeira turma de alunos no segundo semestre de 2006. Está alocado no Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, conforme a classificação do Ministério da Educação, que o integra às Ciências Sociais Aplicadas. A graduação em Administração da UFERSA conta com o Conselho de Curso regido pela Resolução CONSEPE/UFERSA Nº 008/2010, de 21 de outubro de 2010 e o Núcleo Docente Estruturante orientado pela Resolução CONSEPE/UFERSA Nº 009/2010, de 21 de outubro de 2010.

Na formação da identidade do curso, o Projeto Pedagógico de 2006 apresenta os seguintes objetivos que norteiam suas práticas de ensino:

O curso de Administração busca o desenvolvimento do **raciocínio estratégico**, da capacidade de planejar e executar ações integradas em **ambientes altamente competitivos** e atuantes. Na sua formulação foram considerados os objetivos e finalidades institucionais, os aspectos econômicos, políticos e sociais, as demandas regional e estadual e a experiência e qualificação do corpo docente. (PPC, 2006, p.20)

Constituem ainda os principais objetivos do Curso:

Propiciar a formação cultural e profissional dos discentes na **gestão do agronegócio**; Preparar profissionais para administrar organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, à luz da **prática empreendedora**; Suscitar interesse e difundir métodos para estudo e investigação nas áreas de gestão agroalimentar e agroindustrial; Formar profissionais para o exercício de funções administrativas e executivas junto às organizações; participar da formulação e implementação de políticas públicas e estratégias privadas, de negociar e representar suas organizações nos fóruns internacionais e de construir as bases para a **consolidação do agronegócio** brasileiro no contexto internacional. (PPC, 2006, p. 21).

O segundo Projeto Pedagógico de Curso (2009) apresenta o seguinte objetivo:

Formar administradores que possam atuar de forma **inovadora e crítica** nas organizações públicas, privadas e/ou do terceiro setor, levando em **consideração os aspectos científicos, tecnológicos, econômicos, sociais e ambientais**, em especial do semiárido, em consonância com a filosofia da UFERSA (PPC, 2009, p. 18).

Dentro da filosofia da UFERSA, citada no objetivo acima (PPC, 2009), o curso de Administração compromete-se em suas ações com a seguinte missão:

Produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região semiárida brasileira, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante **formação humanística, crítica e reflexiva**, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade (PPC, 2009, p.17).

Além de assumir os seguintes princípios institucionais:

Observância dos princípios da **ética, da gestão democrática, transparência e participação, legalidade, legitimidade, economicidade, impessoalidade, moralidade e publicidade dos atos, planejamento, avaliação e sustentabilidade**; natureza pública e gratuita do ensino sob a responsabilidade da União; liberdade de ensino, pesquisa e extensão, da difusão e socialização do saber; indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão; democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade e à oportunidade de acesso e socialização de seus benefícios (PPC, 2009, p.17).

Quadro 11: Resumo do Objetivo do Curso por PPC.

Objetivo do Curso de Administração	
PPC 2006	PPC 2009
Raciocínio Estratégico.	Formação humanística, crítica e reflexiva.
Ambiente Altamente Competitivo.	Ética, transparência e sustentabilidade.
Prática Empreendedora.	Considerando aspectos científicos, tecnológicos, econômicos, sociais e ambientais.
Agronegócio.	Desenvolvimento Socioambiental.
	Resolução de Problemas Sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Analisando o quadro acima, é possível observar que o primeiro Projeto Pedagógico (2006) conta com uma visão mais estratégica, preocupada com a sobrevivência da organização em um ambiente competitivo, podendo ser enquadrado desse modo na Perspectiva de Vantagem Competitiva (GHEMAWAT, 2000). Enquanto o segundo Projeto Pedagógico (2009) tem uma visão mais holística, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais, aproximando-se, portanto, da Perspectiva Sistêmica (CAVALCANTI; PAULA, 2006).

Além disso, o segundo PPC (2009) compromete-se a formar um Administrador humano, crítico, reflexivo, com pensamento dinâmico, sistêmico e sustentável, que se preocupe não apenas com o desenvolvimento econômico da organização, mas também com seu desenvolvimento social e ambiental, convergindo para a definição de um profissional socialmente responsável. Para seguir essa direção, é fundamental que se domine o conceito de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade. Ambos têm raízes na ética e na transparência da gestão dos negócios e apontam que uma organização deve ter seus resultados mensurados em três esferas inseparáveis – a econômica, a social e a ambiental. A partir desse tripé, as empresas devem orientar as suas decisões. Logo, a ética nos negócios acontece quando as decisões de interesse da empresa também respeitam os direitos, os valores e os

interesses relacionados aos impactos gerados por ela, seja na sociedade, no meio ambiente ou no futuro da própria organização (PEREIRA, 2007).

O curso proposto no PPC de 2009 se justifica ainda por ter o desafio de:

- Minimizar a carência de formação de profissionais com capacidade de promover a integração das ações organizacionais;
- Qualificar gestores para obter desempenho superior nas funções administrativas;
- Preparar profissionais, com atitude de proatividade, para enfrentar o desafio externo decorrente do processo de globalização;
- Proporcionar aos futuros gestores uma visão sistêmica da organização provocando uma atuação sinérgica no desempenho gerencial (PPC,2009).

Diante desse desafio de formar administradores, e dando ênfase ao fenômeno da globalização e do agravamento dos problemas ambientais, a Responsabilidade Social deve ser abordada no curso também dentro da pauta da sustentabilidade e da gestão consciente dos recursos. A globalização e a sustentabilidade têm diversos pontos convergentes e deve-se encontrar na própria dinâmica da globalização a resposta da sustentabilidade, e a necessidade de combater os problemas ambientais e sociais (PEREIRA, 2007).

Todos os Projetos Pedagógicos do curso afirmam que o currículo proposto busca atender, além do objetivo do curso, perfil do formando, diretrizes nacionais da graduação e do curso de Administração, também competências e habilidades necessárias ao profissional para garantir uma formação adequada capacitando o profissional a adaptar-se às diversas situações organizacionais. Contudo, não é isso que se observa na estrutura curricular do curso dos dois projetos pedagógicos (ANEXO A e C), principalmente no que diz respeito à formação do Administrador nas temáticas socioambientais.

O currículo é caracterizado por um conjunto de componentes curriculares obrigatórios e optativos. Com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (Resolução CNE/CES nº 04/2005), os componentes curriculares são compostos por: conteúdos de formação básica, conteúdos de formação profissional, conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias e conteúdos de formação complementar. Além desses componentes curriculares, formam a estrutura curricular do Curso de Administração da Ufersa: Estágio Curricular Supervisionado e Atividades Complementares.

O problema reside no fato do curso ofertar apenas uma disciplina que trata diretamente da temática da Responsabilidade Social: Gestão Ambiental e Responsabilidade Social. Como podemos observar nas Estruturas Curriculares (ANEXOS A e C) e confirmar nas ementas do curso (ANEXO B e D).

Quadro 12: Ementa da Disciplina de GARS.

Ementa Disciplina de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social	
PPC 2006	PPC 2009
• Importância estratégica da qualidade e da questão ambiental no agronegócio; • Conceitos e desenvolvimento histórico da gestão da qualidade e sua implementação na gestão ambiental; • Certificação de sistemas de gestão; • Sistemas informatizados de gestão da qualidade (CAQ) e gestão ambiental; • Implementação de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental na agricultura.	• Conceitos e histórico de desenvolvimento sustentável e gestão ambiental; • Importância estratégica da gestão ambiental; • Implementação de sistemas de gestão ambiental; • Conceitos de Responsabilidade Social; • A importância da Responsabilidade Social nas Organizações; • Educação Ambiental na empresa; • Casos de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social na indústria, no serviço e no agronegócio.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Podemos observar ainda como a ementa da disciplina de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social sofreu alteração do primeiro (2006) para o segundo (2009) Projeto Pedagógico. Seguindo a mesma linha do objetivo, o primeiro projeto possuía uma ementa mais voltada para questões estratégicas e de qualidade. Somente o segundo aborda de forma mais direta os conceitos de Responsabilidade Social e sua importância para as organizações. Conclui-se, portanto, pelos objetivos e pela alteração da ementa da única disciplina que trata diretamente da temática, que, na transição do Projeto Pedagógico, o curso passa de uma perspectiva de vantagem competitiva para a perspectiva sistêmica. É válido ressaltar que nenhum aluno de Administração cursou a disciplina de Responsabilidade Social pela ementa

presente no PPC de 2006, pois quando os mesmos chegaram no período do curso que possuía a disciplina o PPC já havia sido alterado.

4.2 Concepção de Responsabilidade Social do Egresso

A temática da Responsabilidade Social não possui apenas uma conotação. Há quem associe sua prática ao comportamento ético, à consciência social e ecológica (ALVES, 2003), outros a pura estratégia empresarial (PORTER; KRAMER, 2016). Enfim, existem diferentes visões a respeito do tema, inclusive dos autores que não concordam com sua prática dentro do mercado capitalista (LEVITT, 1958; FRIEDMAN, 1962).

Frente a essa pluralidade de visões, e com o objetivo de identificar qual a concepção de Responsabilidade Social Corporativa o administrador vivencia em sua formação, os entrevistados foram convidados a conceituar o tema.

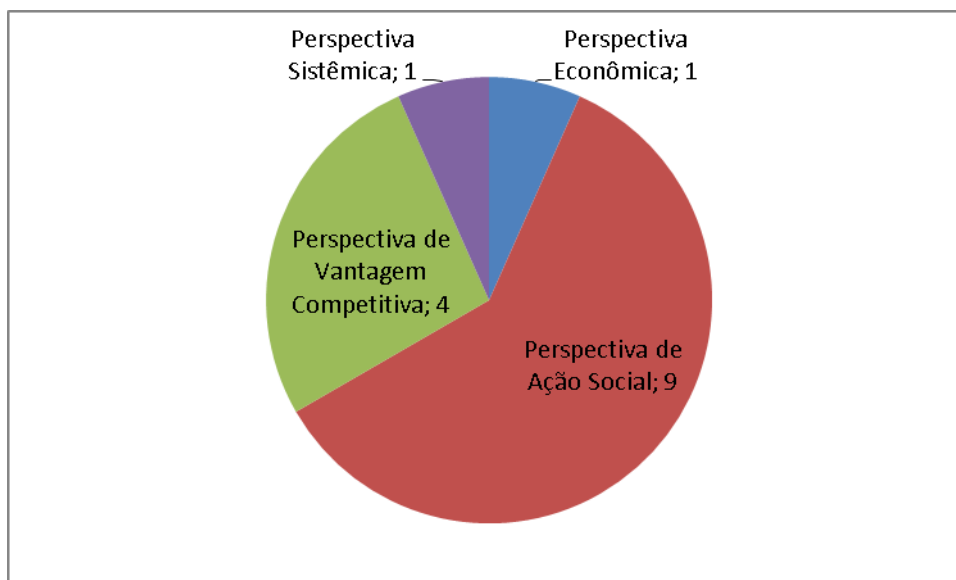
Na análise das entrevistas, apenas um entrevistado não conseguiu elaborar um conceito, com a justificativa de ser um tema complexo, devido à sua abrangência. Bertoucello e Chag Júnior (2007) abordam tal dificuldade; para eles, o conceito de Responsabilidade Social não é apenas complexo, mas também dinâmico, apresentando diferentes significados em diferentes contextos, relacionando-se com ideias distintas.

Daqueles que conseguiram elaborar uma conceituação, 9 (Gráfico 5) consideram a Responsabilidade Social como uma simples preocupação das organizações com a sociedade, seja pela internalização do seu papel social ou mesmo pela pressão do mercado. De fato, a RSC é uma demanda cada vez mais presente, mesmo que ainda permaneça mais no discurso do que nas ações cotidianas. O mercado³ tem pressionado organizações à adoção de uma conduta ética que valorize o ser humano, a sociedade e o meio-ambiente (BACELLAR; KNORICH, 2000). Contudo, essa exigência não se restringe ao âmbito das ações sociais (Perspectiva de Ação Social), é preciso avaliar a diferença da RSC e das ações de filantropia. A RSC deveria preocupar-se com o desenvolvimento sustentável das comunidades, com ações que englobam todos os *stakeholders*, com periodicidade, método e sistematização, enquanto a filantropia tem caráter assistencialista, individual e pontual, sem ponderar o retorno de suas ações (MELO NETO; FROES, 2001).

³ A ideia de que o mercado, principalmente consumidores, exigem maior responsabilidade social ainda permanece mais no discurso do que na prática, pois ainda não é visível um comportamento do consumidor, de forma mais generalizada, que pune empresas irresponsáveis socialmente, até porque aquilo que o consumidor considera responsável varia muito e sua possibilidade de aferir tais comportamentos na organização é limitado (AKATU, 2008).

Coerente com a ideia de que a responsabilidade social permanece no nível do discurso e não da ação, 4 dos respondentes (Gráfico 5) identificam o conceito com a perspectiva estratégica.

Gráfico 5: Conceituação de RSC do Egresso



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Analisando a fala dos egressos, que corroboram com a Perspectiva de Ação de Social, é possível identificar o reconhecimento da necessidade de “retorno” das organizações.

A Responsabilidade Social nada mais é que o **retorno que as empresas dão a comunidade** em forma de serviços pelo meio ambiente, pela contribuição da construção da comunidade e de suas necessidades (ENTREVISTADO PPC1 - SME1).

Nesse contexto, pode-se inferir que a RSC se perpetua como um meio de garantir o sistema econômico vigente, já que o mercado não aceita o discurso que visa somente o lucro. Logo, essa aceitação de obrigações para com o meio ambiente, comunidade e colaboradores são requisitos para a sobrevivência da livre empresa (BOWEN, 1953). Todavia, há quem acredite que as organizações buscam realmente ser “um agente de mudança” na sociedade, exercendo um papel que não está atrelado somente à ótica econômica:

Eu acredito que a organização também exerce um **papel na sociedade** [...] as empresas hoje buscam ser esse **agente de mudança**, procurando criar projetos,

enfim, ações que realmente efetivem ou façam a diferença nessa sociedade em que elas estão inseridas (ENTREVISTADO PPC2 - P2).

Vale ressaltar, todavia, que ações pontuais, doações e outros gestos ligados à filantropia, que não estejam vinculados à estratégia empresarial, e principalmente à minimização dos impactos negativos produzidos pela ação da organização, não devem ser considerados como responsabilidade social. “Grande parte das empresas que acredita estar sendo socialmente responsável pratica, na realidade, caridade e paternalismo, seja por iniciativa de pessoas, de unidades corporativas ou de seus dirigentes.” (SILVA, 2004. p, 33).

Percebe-se muita similaridade nos discursos que abordam esta perspectiva, a relação sempre se estabelece entre a organização e a comunidade, desconsiderando os demais *stakeholders* e os demais âmbitos de atuação da RSC.

Responsabilidade Social está muito ligada ao que a empresa representa pra o meio onde ela vive, pra **comunidade**, pra cidade (ENTREVISTADO PPC2 - SM).

Acho que teriam que ser ações, desenvolvidas pela organização, pela empresa, mas não só com o foco nela, com **foco na comunidade** onde ela atua, por exemplo, no meio ambiente (ENTREVISTADO PPC2 - SG).

A grande problemática dessa perspectiva é a falta de objetivos claros, mensuráveis e com resultados que possam ser avaliados no longo prazo. A verdadeira mudança social exige uma postura diferente das organizações, que vai além de ações pontuais, restritas a valores imediatistas. É preciso que haja efetividade nessas ações (PORTER, 2005).

Partindo para a Perspectiva de Vantagem Competitiva, 4 dos egressos (Gráfico 5) atrelaram o conceito de RSC às estratégias de melhoria da imagem social corporativa.

O entendimento que eu tenho é da visão do empreendedor de pensar de um modo sustentável, não somente para a empresa em si, mas de como ele vai agredir a sociedade, de como ele vai dar uma resposta positiva a sociedade também, que é um bem comum, porque se ele da uma resposta positiva a sociedade, **essa resposta também vem pra ele** [...] porque o empresário que hoje pratica uma responsabilidade social, **ele se beneficia e beneficia a sociedade que vê com bons olhos aquela ação**. (ENTREVISTADO PPC1 - SME2).

Na fala acima, o egresso pontua o “benefício” da prática da responsabilidade social, que é o retorno de imagem para a organização, que passa a ser vista “com bons olhos” pela

sociedade. Esse comportamento de marketing social é explicado por Kotler (2000) quando afirma que as empresas se engajam em causas sociais devido ao aumento de sua competitividade no mercado. O autor afirma ainda que as empresas mais admiradas do mundo não estão preocupadas em atender apenas seus interesses, mas entendem a importância de atender aos interesses das pessoas. Essa percepção é reforçada na fala a seguir:

As organizações, de um modo geral, buscam como forma de **crescer**, como uma forma de **ser mais atrativa**, buscam tomar medidas mais socioeducativas. (ENTREVISTADO PPC1 - SEPP2).

Essa ideia de “atratividade”, de possuir um diferencial competitivo frente à concorrência e desse modo alavancar seus lucros e “crescer”, é sustentada por Melo Neto e Froes (2001) que afirmam que quando as empresas possuem produtos com preço e qualidade similares, os consumidores optam por marcas que se envolvem em alguma ação social.

Mesmo concordando que a RSC se constitui numa ferramenta estratégica importante, quando o consumidor compreende que se limita a marketing, tal julgamento reduz sua abrangência e anula as dimensões ambiental, cultural, social e tecnológica da temática (MELO; FROES, 2001). Na fala a seguir, um entrevistado apresenta essa compreensão.

A Responsabilidade Social para algumas empresas é **só um mero marketing** (ENTREVISTADO PPC1 - SG).

É para superar esse entendimento, que a RSC deveria ir além de uma abordagem isolada, em que se analisa a Perspectiva Sistêmica na percepção dos administradores entrevistados. Apenas 1 egresso (Gráfico 5) conseguiu ter uma visão mais abrangente da temática, relacionando-a com um compromisso que não se restringe à sociedade, mas também aos diversos *stakeholders*, a partir de uma visão holística, sistêmica, que considera os elementos organizacionais de forma integrada (MELO; FROES, 2001).

Lembro que Responsabilidade Social é um misto que envolve não só a comunidade, mas que é **um conjunto**, é algo meio que **sistêmico**, digamos assim. É **uma parte viva** da empresa que **engloba toda a região**, todos os funcionários (ENTREVISTADO PPC1 - SEPP1).

Essa conceituação sistêmica também é a adotada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que afirma que a RSC possui a capacidade de ouvir os interesses das

diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos. (ETHOS, 2000).

Por fim, o egresso restante (Gráfico 5) teve seu discurso de conceituação da RSC voltado ao simples cumprimento das responsabilidades legais da organização. Podemos atrelar tal definição à Perspectiva Econômica, partindo do pressuposto de que tal perspectiva preocupa-se apenas com a geração de lucro, defendendo que o único objetivo da organização é a alocação eficiente de recursos na produção e distribuição de serviços, cumprindo apenas o que lhe é exigido por lei para o funcionamento de suas atividades (TOMEI, 1984).

É a empresa **cumprir o que a lei já exige**. (ENTREVISTADO PPC2 - SME2).

Mesmo que a dimensão econômica represente a esfera fundamental no mundo dos negócios (CARROL, 1979), a empresa não pode ter o desempenho econômico como sua única responsabilidade, não no contexto atual das organizações (DUCKER, 2001).

Diante dessa diversidade de conceitos expostos pelos entrevistados e na tentativa de reafirmar a expressividade de cada perspectiva abordada, analisamos os principais termos presentes nas falas dos egressos. A figura 2 mapeia as 20 palavras mais recorrentes nos conceitos citados por eles.

Figura 2 – Mapa Frequência de Palavras: Conceito de Responsabilidade Social.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nota-se que os termos “sociedade” e “comunidade” têm grande expressividade nos discursos, reafirmando os 9 que entendem que Responsabilidade Social é uma resposta da

organização para com a sociedade, enquadrando-se na Perspectiva de Ação Social (MELO NETO; FROES, 1999) e relacionando-se também aos termos “resposta”, “pessoas”, “preocupar” e “cuidado”.

As palavras “público” e “reflexo” podem apontar para as falas dos 4 que conceituam a RSC numa Perspectiva de Vantagem Competitiva (GHEMAWAT, 2000). Por fim, as palavras “ambiente”, “interno” e “funcionários” podem ter ligação tanto com algumas falas direcionadas à Perspectiva de Ação Social (MELO NETO; FROES, 1999), quanto ao discurso da Perspectiva Sistêmica (ALVES, 2003), encontrado em 1 das entrevistas. A tabela abaixo tem o objetivo de elucidar melhor a recorrência das palavras.

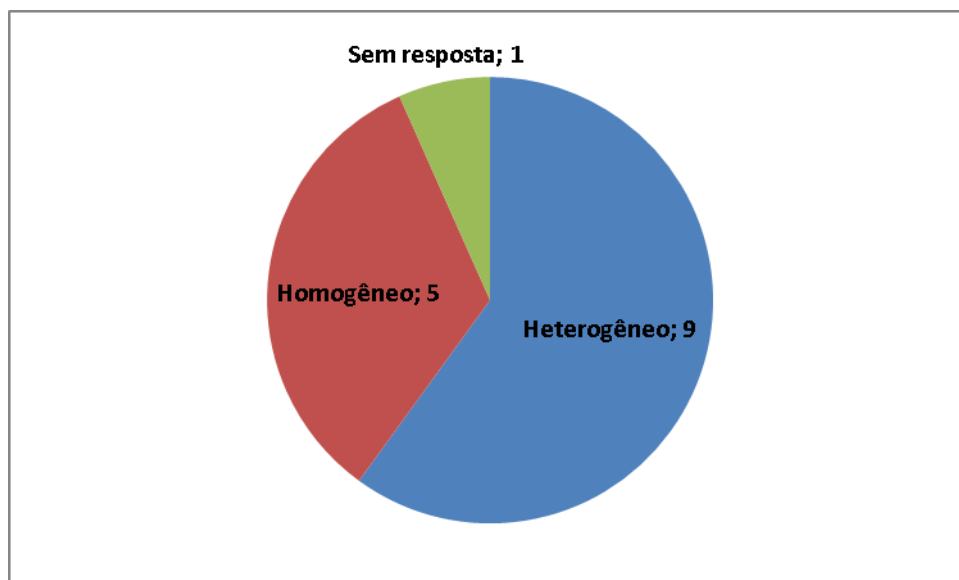
Tabela 1 – Frequência de Palavras: Conceito de Responsabilidade Social

Palavra	Extensão	Contagem
Sociedade	9	21
Social	6	20
Empresa	7	15
Responsabilidade	16	15
Comunidade	10	9
Empresas	8	9
Funcionários	12	7
Organizações	12	6
Pessoas	7	5
Cuidado	7	4
Preocupar	9	4
Ambiental	9	3
Ambiente	8	3
Gestão	6	3
Impacto	7	3
Interno	7	3
Produto	7	3
Público	7	3
Reflexo	7	3
Resposta	8	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Entendendo, ainda, que a RSC não possui apenas admiradores, como é o caso do autor Jones (1996), que critica o conceito de Responsabilidade Social por considerá-lo inviável com o contexto capitalista, os entrevistados também foram questionados sobre a homogeneidade do conceito no decorrer do curso de Administração. O gráfico 6 apresenta os dados sobre tal questionamento.

Gráfico 6: Conceito de RSC formado no Curso.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A maioria deles (9) não concorda com essa homogeneidade, pois afirmaram que o conceito de RSC é amplo, encontra várias correntes teóricas diferentes e pode encontrar várias aplicações distintas, dependendo da disciplina em que é abordado:

Não, ele foi encontrando visões opostas, não é a toa que Responsabilidade Social não existe um conceito pra ele, se você puxar por autor, **um autor diz uma coisa, outro autor diz outra coisa**. Então, um autor diz que é uma questão social, um diferencial estratégico, já outro diz que não, diz que se as empresas não passarem a agir de forma socialmente responsável vem, como já está acontecendo, o aquecimento global, por exemplo. (ENTREVISTADO PPC2- SEPP2)

Melo Neto e Froes (2001) concordam que a RSC possui várias visões e afirmam que a melhor maneira de analisar o conceito é considerar todas elas. Além dessa divergência teórica, alguns egressos discordam da homogeneidade do conceito pelas diferentes aplicações da RSC em disciplinas distintas:

Na Universidade a gente consegue ter uma visão bem diversificada de conceitos, eu acredito que o conceito em si é bem heterogêneo, **dependendo da disciplina, dependendo da matéria que se vê**, eu acho que é bem heterogêneo. (ENTREVISTADO PPC2 – P2)

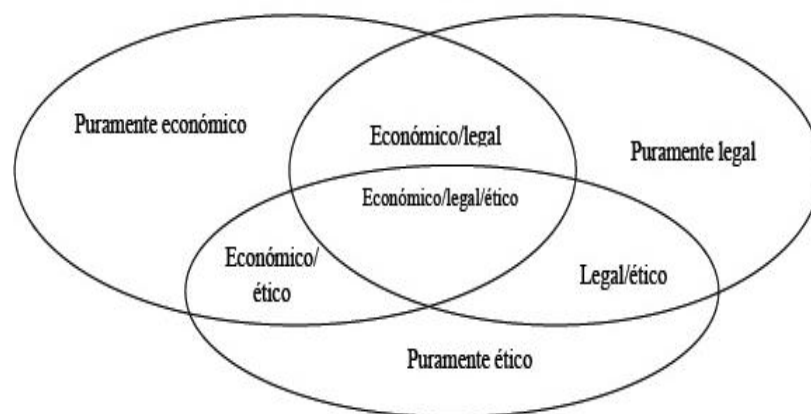
Então, eu acho que são **conceitos diferentes em algumas matérias**. Em marketing você vê uma coisa, e tem outras cadeiras que você vê que algumas empresas se preocupam com isso, até mesmo outras empresas usam isso como forma de redução de impostos, porque o governo as vezes incentiva. (ENTREVISTADO PPC1- SG)

Pela fala dos entrevistados, percebe-se que a heterogeneidade citada refere-se mais à aplicação da RSC em cada campo da Administração do que mesmo às visões antagônicas sobre sua aplicação nas organizações. Contudo, mesmo entendendo a importância de se discutir como ela deve ser aplicada, ou seja, sua finalidade, muitos autores têm divergido sobre se ela “deve” ser aplicada. Cruz (2006) afirma que a Responsabilidade Social Corporativa forma opiniões divergentes entre empresários e economistas, mesmo os liberais, que pregam o Estado Mínimo e apoiam iniciativas de intervenção social.

Para Friedman (1970 apud TOMEI, 1994), os empresários que estavam preocupados com o bem-estar social e não exclusivamente com o lucro, eram marionetes de forças intelectuais que cresciam na última década. Ainda segundo ele, um negócio não pode ter responsabilidade, pois essa tarefa cabe a pessoas. A única responsabilidade da empresa é agir dentro das regras do jogo capitalista, sem interferir na capacidade do mercado de alcançar o equilíbrio de bem-estar geral.

Tal diversidade teórica foi enfrentada por Schwartz, Carrol (2003) quando propuseram uma revisão do modelo apresentado em forma de pirâmide transformando as interações da responsabilidade social ética, econômica e legal em um diagrama de Venn sobrepondo essas dimensões. Assumindo que responsabilidade social pode se caracterizar a partir de tais interações e não necessariamente como um modelo ideal.

Figura 3: Modelo de Schwartz.



Fonte: Schwartz (2011).

Os demais (5) entrevistados afirmam que o conceito vivenciado em sua formação sobre Responsabilidade Social sempre foi homogêneo, o principal motivo apontado é que o curso conta apenas com uma disciplina específica para essa temática “Gestão Ambiental e Responsabilidade Social”, no último semestre da graduação. Logo, esse grupo afirma que a abordagem construída sobre essa temática parte apenas dessa disciplina e, portanto, é um conceito homogêneo.

Eu acho que ele foi homogêneo, porque como eu te disse ele **foi de uma disciplina específica**, eu não lembro de ter visto responsabilidade social em nenhuma outra disciplina que não a de Responsabilidade Social e Gestão Ambiental.
(ENTREVISTADO PPC2 – SME2)

Tal concepção de homogeneidade no curso não considera que outras disciplinas trataram a dimensão da ética, meio ambiente e outros temas correlatos ao conceito, ou seja, somente percebem a discussão da responsabilidade social quando tratada explicitamente.

Apenas 1 não soube responder, afirmando não se recordar da abordagem dessa temática na graduação.

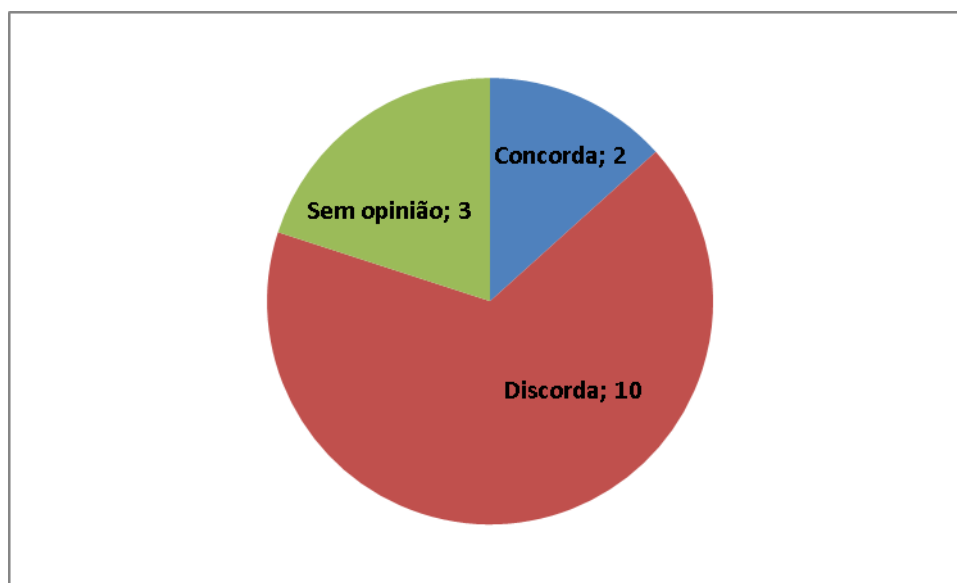
4.3 Análise da Percepção do Egresso frente às Perspectivas: Econômica, de Ação Social, Sistêmica e de Vantagem Competitiva

No tópico anterior, definimos a perspectiva que o egresso possui da Responsabilidade Social a partir do conceito que ele tem sobre o tema. Contudo, entendendo que a conceituação da RSC não é uma tarefa simples e que sua definição ainda é motivo de discussão entre os estudiosos (SILVA, 2001), cada perspectiva foi tratada isoladamente com os entrevistados, com o objetivo de validar a percepção que o egresso possui frente a cada uma das perspectivas. Os tópicos a seguir tratam dessa análise.

4.3.1 Perspectiva Econômica

Com a finalidade de analisar como os egressos compreendem a perspectiva econômica, questionou-se se a geração de lucros, por parte da organização, isoladamente, poderia ser encarada como Responsabilidade Social. Sabe-se que nessa perspectiva as empresas têm uma responsabilidade de natureza puramente econômica, onde suas ações se resumem na produção de bens e serviços para a sociedade, visando à obtenção do lucro, sendo isto a base do funcionamento do sistema capitalista. (CARROL, 1979)

Gráfico 7: Perspectiva Econômica na visão dos Egressos.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Diante de tal questionamento, 10 egressos entrevistados (Gráfico 7) discordam que a geração de lucros, isoladamente, pode ser entendida como responsabilidade social, discordando, portanto, da perspectiva puramente econômica. Estes entendem que a responsabilidade social vai além, envolvendo vários outros tipos de ações e que essa concepção serve somente para justificar o sistema capitalista de algumas organizações.

Eu acho que jamais. Seria **uma falácia você falar que só a empresa ganhar dinheiro é responsabilidade social** [...] Eu acredito na responsabilidade social como um conjunto, um **tripé**, que tem que estar em sintonia pra poder funcionar e não só a questão econômica. (ENTREVISTADO PPC1 – SEPP1)

Eu acho que a geração de lucros ela não pode ser encarada como responsabilidade social por si só porque para conseguir o lucro a empresa precisa se utilizar de vários meios [...] Então, **só gerar lucro e movimentar uma economia não é responsabilidade social pro si só**. (ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Compartilhando do mesmo posicionamento, Drucker (2001) afirma que, assim como a educação não pode ser a única responsabilidade de uma escola, o lucro não deve ser a única responsabilidade de uma empresa.

Alguns egressos acrescentam que é preciso “algo mais”, “alguma ação voltada para o meio externo”, abordando uma predisposição para o conceito da perspectiva de ação social.

Eu acho que tem que realmente ter mais **alguma ação voltada para o meio externo**. Gerar lucro é atividade fim da qualquer empresa. (ENTREVISTADO PPC2 – SG).

Por outro lado, 2 (Gráfico 7) entrevistados acreditam que esse mecanismo isolado, de obtenção de lucro, pode ser considerado responsabilidade social. Parte da justificativa gira em torno do fato de a geração de lucro ser a responsável pela “geração de emprego” e “renda”. Como citado na fala a seguir:

Não podemos descartar, porque afinal estamos **gerando emprego, renda** para famílias que possam se sustentar de forma digna, ter seus momentos de lazer, de conseguir educar seus filhos, de se educar. (ENTREVISTADO PPC1 – SME2)

Outro discurso usado em defesa da perspectiva econômica foi a alocação eficiente de recursos, gerando economia, e resultando no que o egresso considera ser Responsabilidade Social.

Bom, o lucro mediante o conceito de responsabilidade social pode existir? Pode. Através de que? Através da eficiência [...] O fato de **uma empresa ser eficiente também é uma forma de Responsabilidade Social**. Se você está sendo eficiente, você está sendo econômico. (ENTREVISTADO PPC1 – SEPP2)

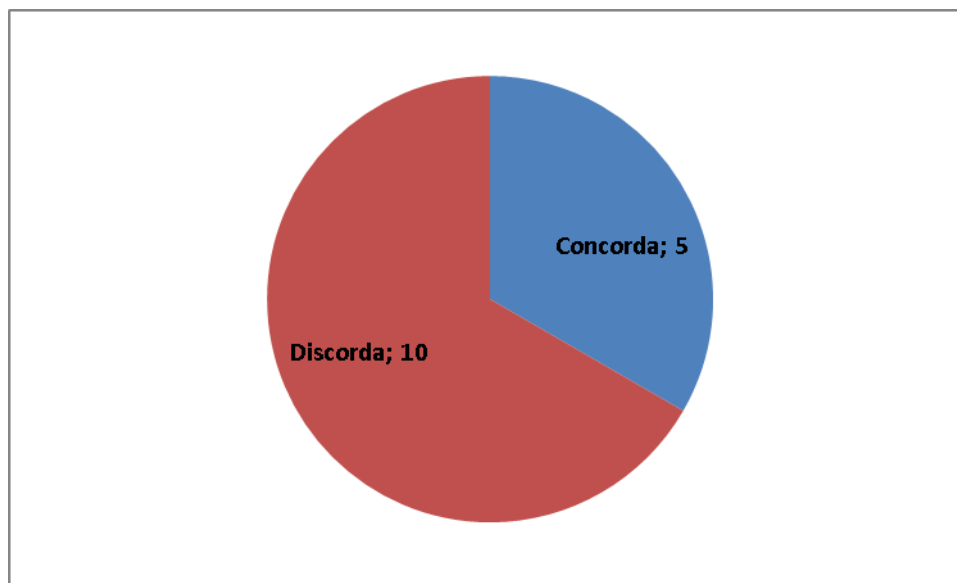
Tomei (1984) menciona que esse pensamento tem origem na corrente neoclássica da economia, em que os autores defendem que o objetivo da organização é restrito a alocação eficiente dos recursos.

Por fim, 3 (Gráfico 7) egressos não souberam se posicionar sobre essa perspectiva da RSC.

4.3.2 Perspectiva de Ação Social

Os entrevistados também foram questionados se ações isoladas de filantropia podem ser consideradas como Responsabilidade Social, com o objetivo de analisar seu posicionamento diante da perspectiva de ação social.

Gráfico 8: Perspectiva de Ação Social na Visão dos Egressos



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Entre os que não concordam com esta perspectiva, 10 (Gráfico 8) acreditam que a filantropia é apenas uma “ferramenta” e não pode ser encarada como toda a Responsabilidade Social de uma organização.

Não, sozinhas não. Ela seria mais uma **ferramenta para um conjunto de ações**.
(ENTREVISTADO PPC2 – SEPP2)

O Instituto Ethos (2002) explica que ações filantrópicas não são sinônimo de Responsabilidade Social, mas o seu passo inicial, sendo que esta representa a evolução daquela. A diferença entre as duas é a de que, enquanto a RSC faz parte do planejamento estratégico, trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz, a filantropia se resume à relação social da organização para com a comunidade.

Entendendo essa diferença, alguns egressos defendem que as ações de RSC devem ser “contínuas” e “bem articuladas”, o que remete ao entendimento da necessidade de planejamento e “acompanhamento”, com retorno mensurado.

Isolado não, se fosse algo contínuo eu acredito que, na minha concepção, poderia ser levado em consideração. Mas, pequenos fatos isolados não. Acho que teria que ter mais alguma **continuidade**. (ENTREVISTADO PPC2 –SG)

A ação filantrópica por si só ela não pode necessariamente englobar toda a responsabilidade social da empresa, eu acredito que além da ação filantrópica deve-se existir uma **periodicidade**, um **acompanhamento**, pra ter **retorno** se aquelas ações estão tendo impacto positivo, se realmente aquelas ações elas estão tendo algum tipo de benefício para a sociedade (ENTREVISTADO PPC2 – SEPP2).

Sozinhas, não. Acho que tem que ser uma coisa bem **articulada**, não é só pegar uma quantia X e doar para uma instituição e depois lá no imposto de renda ter um desconto, não é bem assim, porque aí seria muito simples (ENTREVISTADO PPC1 – P2).

Melo Neto e Froes (2001) concordam com essas demandas mencionadas pelos egressos, afirmando que a RSC requer uma base estratégica, demanda gerenciamento, continuidade e decisão consensual.

Já entre os egressos que concordam com a Perspectiva da Ação Social, 5 (Gráfico 8) entendem que as ações de cunho social e filantrópico são suficientes para considerar uma organização socialmente responsável:

Além de fazer o que obrigação da empresa, como contribuições trabalhistas, pagamentos em dia, em rescisões garantir todos os direitos do trabalhador, **essas ações que são feitas que não são obrigação da empresa, mas que a empresa faz, é uma responsabilidade que a gente tem com a sociedade** e uma ajuda que a gente dá para o meio onde a gente tá inserido. Já que a gente utiliza da mão de obra de colaboradores, das pessoas da cidade, acho importante também e tem que ser considerado uma empresa socialmente responsável uma empresa que utiliza desses meios para **ajudar a comunidade** onde ela está inserida. (ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Bom eu creio que sim, uma ação filantrópica tem como o objetivo ajudar o próximo [...] vamos supor, um orfanato, hospital de pediatria, maternidades. Eu vejo que **ação filantrópica, propriamente dita, é uma ação de responsabilidade social**. (ENTREVISTADO PPC1 – SEPP2)

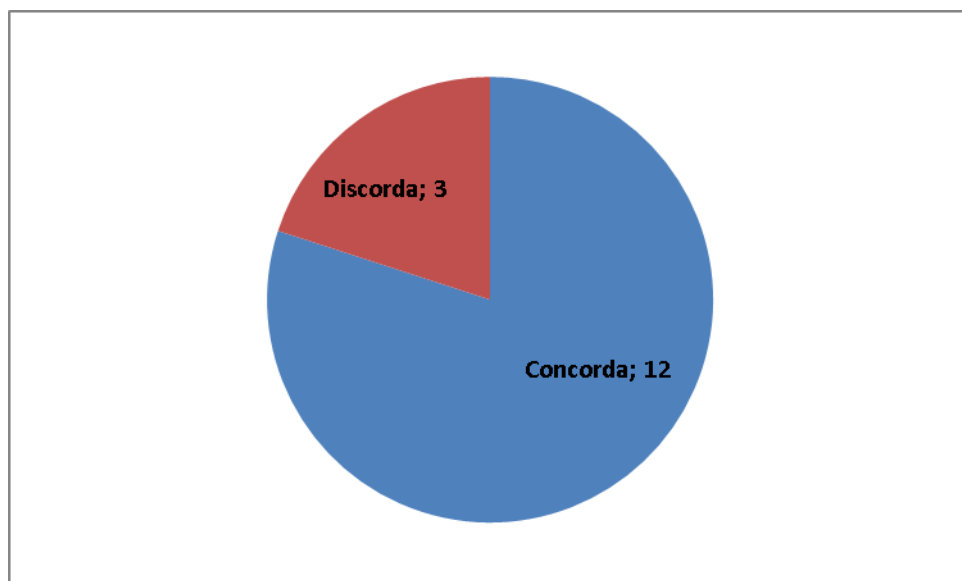
Muitas empresas realmente preocupam-se com o bem-estar da comunidade em que atuam e contribuem para a melhoria dessa comunidade através de doações, patrocínios, eventos beneficentes, dentre outros (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001), a grande questão é entender que a RSC não se esgota com o tempo e não se resume a um resultado ou a uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania empresarial (MELO; FROES, 2001).

É importante frisar que a filantropia pode inferir de forma positiva na rentabilidade da empresa, através do desenvolvimento de uma filantropia estratégica que vincula suas ações com os objetivos da organização (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001). Se as despesas com ações filantrópicas forem bem planejadas, elas podem resultar em ganhos de médio e longo prazo, melhorando a imagem da empresa frente à sociedade e consequentemente atraindo novos clientes (XAVIER; MARANHÃO, 2010). Logo, o problema não gira em torno das ações filantrópicas, mas em limitar a elas toda a Responsabilidade Social de uma organização.

4.3.3 Perspectiva de Vantagem Competitiva

Seguindo o mesmo raciocínio, os egressos foram questionados sobre a viabilidade de utilizar a RSC como mecanismo de vantagem competitiva, com objetivo de analisar seu posicionamento frente à perspectiva de Vantagem Competitiva.

Gráfico 9: Perspectiva de Vantagem Competitiva na Visão do Egresso.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Dos entrevistados, 12 (Gráfico 9), não apenas concordam com a viabilidade da estratégia, como também concordam que a maioria das ações de Responsabilidade Social das empresas tem por finalidade a vantagem competitiva.

Eu acho que realmente **o que se tem feito é isso**, usar as ações, a conscientização de responsabilidade social e as ações da empresa como uma vantagem competitiva [...]

O pouco que elas fazem é **visando esse diferencial** e eles realmente **usam muito isso nas campanhas, na imagem da empresa** (ENTREVISTADO PPC2 – SME2).

No mundo capitalista a gente tem que saber **competir**, e se eu faço e o outro não faz eu vou **usar aquilo a favor** de mim, da minha empresa. (ENTREVISTADO PPC1 – SG).

Nesse sentido, entende-se que a postura socialmente responsável das empresas se constitui, na verdade, em uma estratégia de marketing, garantido vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores e fornecedores, reforçando o comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos (GARAY, 2001). A ideia é a de que a responsabilidade social se constitui num “diferencial”, gerando retorno de imagem, como podemos inferir na fala dos egressos a seguir:

É um **diferencial** pras organizações, sem dúvida. Primeiro, porque quanto você investe, no trabalhador, na comunidade que você está inserida, isso vai voltar de algum modo pra empresa. Seja com o trabalhador mais motivado, seja com a comunidade que **vê a organização com bons olhos**. (ENTREVISTA PPC1 – SEPP1).

Hoje a gente tem um destaque, a gente é conhecido como grife no meio do ramo onde a gente ta inserido, justamente por esse diferencial [...] É uma vantagem competitiva, porque nossos clientes eles percebem isso e eles optam por trabalhar com a gente **pelos nossos serviços e devido a esse diferencial**. (ENTREVISTADO PPC2 – SM).

É válido ressaltar que as organizações não visam apenas o retorno de imagem quando usam a RSC como estratégia de Vantagem Competitiva. Elas focam sua estratégia, principalmente, no retorno financeiro de longo prazo, na criação de valor para o produto e para a organização. Ashley (2001) afirma que “o mundo empresarial vê, na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento” (ASHLEY, 2001, p. 3).

Discordando dessa perspectiva, os demais egressos, 3 (Gráfico 9), não consideram viável utilizar a Responsabilidade Social como mecanismo de vantagem competitiva. Parte deles por acreditar que a empresa não consegue obter vantagem por tais ações.

Eu acho que em termos de organização, não. Eu acho assim que em termos de empresa **eu não vejo uma empresa conseguir qualquer tipo de vantagem por ser socialmente responsável**, eu não consegui enxergar ainda não. (ENTREVISTADO PPC2 – SG).

A outra parte dos egressos que não concorda com essa perspectiva, acredita que usar as ações com esse intuito fere o princípio solidário e ético das ações:

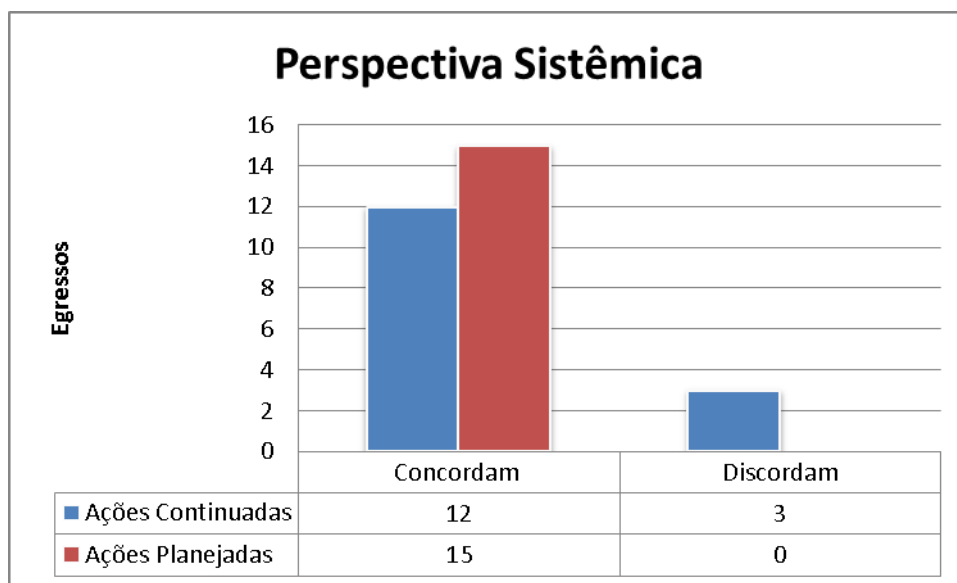
Eu acho que do ponto de vista ético, **ético e até mesmo moral**, eu não acho viável não. Não acho interessante que isso ocorra. (ENTREVISTADO PPC2 – P2)

Existe quem defenda a Responsabilidade como uma estratégia maquiada, que no fim das contas tem o retorno financeiro como seu principal objetivo. No Brasil, hoje, este é um tema que encontra bastante espaço, visando à sobrevivência das empresas no médio e longo prazo. Isso porque estudos apontam que empresas socialmente responsáveis são mais lucrativas e duradouras. As empresas convivem, por um lado, com princípios éticos racionais capitalistas e por outro lado com a moral do oportunismo, onde se tenta levar vantagem em tudo. Contudo, há quem não concorde com a prática e acredite que a RSC deve ter um caráter social apenas e não estratégico (ASHLEY, 2001).

4.3.4 Perspectiva Sistêmica

Finalmente, com o objetivo de analisar a percepção do egresso frente à perspectiva sistêmica, levantamos o questionamento sobre a viabilidade da realização de ações de RSC de forma continuada e da viabilidade de incluir essa temática no planejamento e orçamento da empresa.

Gráfico 10: Perspectiva Sistêmica na Visão do Egresso.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A maioria dos administradores, 12 (Gráfico 10), não apenas concordam que é viável para a organização a continuidade dessas ações, como acreditam que é essa continuidade que caracteriza a ação como sendo propriamente uma Responsabilidade Social.

É a **continuidade das ações que vai dar o caráter da responsabilidade social da empresa**, não é uma ação isolada que vai fazer com que a empresa seja socialmente responsável. Porque eu não acredito nessa questão de um ponto isolado mexer com todo o sistema. (ENTREVISTADO PPC1 – SEPP1)

Realmente essa situação da responsabilidade social ela deve ser tratada de forma contínua [...] no **próprio âmago da responsabilidade social isso já vem claro**, que é uma coisa que você tem que fazer de forma contínua (ENTREVISTADO PPC2 – SEPP1).

Indo além da característica da continuidade, Melo Neto e Froes (2011) afirmam que a RSC é um processo contínuo, dinâmico, planejado, controlado, conduzido de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores de sustentabilidade.

Os demais entrevistados, 3 (Gráfico 10), discordam da viabilidade de ações continuadas de Responsabilidade Social. Todos embasados no pressuposto de que tais ações geram custo e que a continuidade das mesmas pode afetar negativamente o faturamento da organização:

Eu acho que **financeiramente, economicamente, não seria viável não**. Falando em organização, falando do ponto de vista empresarial. Eu acredito que não seria

vantagem pra a empresa manter um programa ou alguma coisa específica nesse sentido aí. (ENTREVISTADO PPC2 – SG)

Pensando como empresa, **pensando em lucro, em despesas**, pensando como empreendedor, talvez não (ENTREVISTADO PPC1 – SG).

É interessante que, apesar dos benefícios de imagem que uma empresa pode usufruir com tais ações, muitas organizações a encaram como custo, não reconhecendo os retornos advindos dessas práticas responsáveis (PORTER; KRAMER, 2006).

Entendendo a RSC também como um processo planejado (MELO NETO; FROES, 2011) os entrevistados foram questionados sobre a viabilidade de inserir ações de RSC no planejamento e faturamento da empresa.

Todos os egressos que concordam com a perspectiva (Gráfico 10) acreditam que a Responsabilidade Social deve fazer parte do planejamento da organização. É unânime a ideia de que tudo que se propõe a fazer dentro de uma organização precisa passar por um planejamento, principalmente se demandar alta margem de recursos.

Partindo do princípio da administração que **tudo deve ser planejado**, você tem que discutir na empresa em que medida a responsabilidade social vai ser desenvolvida dentro da organização. E se a responsabilidade social que a empresa vai desenvolver **demandar recursos**, ela vai ter que ta dentro do **orçamento** da empresa. (ENTREVISTADO PPC1 – SEPP1)

No discurso dos entrevistados, as citações sobre a RSE fazer parte do orçamento das organizações aponta para a noção que as empresas precisam ter de que essas ações são na verdade um investimento, não um custo. Que retornam para a organização por meio de uma imagem positiva, de clientes e comunidade satisfeita e de colaboradores motivados. (PORTER; KRAMER, 2006). Também foi enfatizado que tais investimentos precisam ser calculados e que os retornos das ações precisam ser acompanhados no longo prazo:

Deveria sim fazer parte do planejamento, deveria sim ser encarado como **investimento** e não como custo, porque eles tem que enxergar que o resultado disso pode não ser o lucro em dinheiro, mas em melhoria para a sociedade que consequentemente é uma melhoria para a empresa. (ENTREVISTADO PPC1 – P2)

A análise do posicionamento dos egressos indica que há uma tendência em considerar que a responsabilidade social envolve vários aspectos e ao mesmo tempo tem dimensões

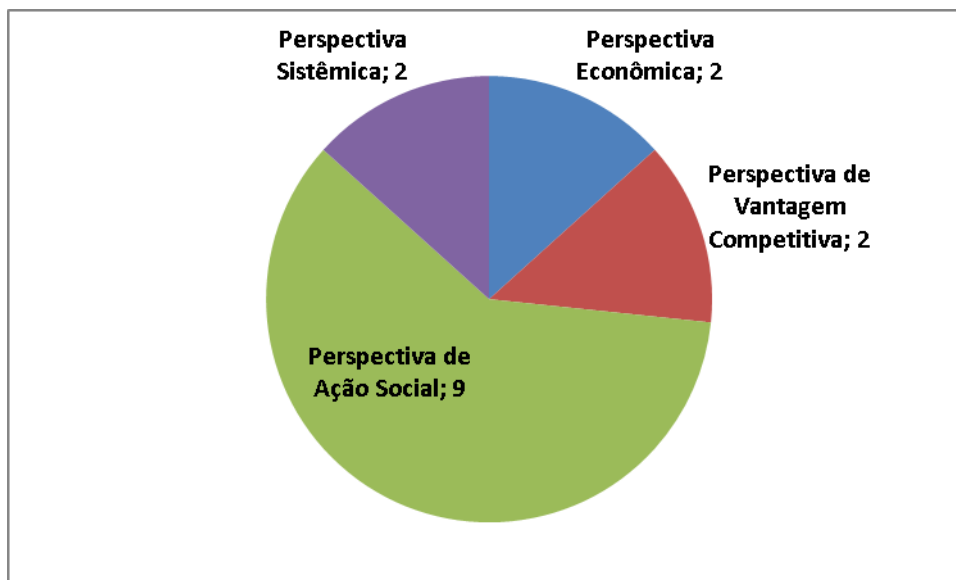
sobrepostas, conforme propõe Schwartz, Carrol (2003) e que de alguma forma a dimensão sistêmica contempla.

4.4 Análise da Atuação da Empresa

Como o objetivo geral desse trabalho não se resume a descrever a concepção dos egressos, mas também a analisar as práticas de RSC das empresas em que atuam, os mesmos foram questionados sobre o caráter social dessas organizações. Dos entrevistados, 9 consideram que trabalham em organizações socialmente responsáveis, enquanto os demais (6) acreditam que suas organizações precisam de uma mudança de postura.

Analisando a fala dos egressos frente às quatro perspectivas, é possível concluir que a maior parte das organizações, 9 (Gráfico 11), se enquadra na Perspectiva de Ação Social.

Gráfico 11: Análise da Perspectiva da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As organizações que se enquadram nesta perspectiva se caracterizam pela realização de atividades de caráter voluntário, visando o atendimento imediato das necessidades da comunidade, sem visar o comprometimento com a sociedade. Desenvolvem, portanto, ações pontuais, como investimento em programas e projetos sociais, financiamento de campanhas sociais e parcerias com entidades sem fins lucrativos (MELO NETO e FROES, 1999), conforme podemos inferir nas falas a seguir:

A gente tem **programas sociais voltados pra comunidade** onde a gente tá inserido, a empresa **participa de vários programas sociais**, então a gente tem uma responsabilidade social bem apurada (ENTREVISTADO PPC2 - SM).

O egresso embasa a responsabilidade social “bem apurada” da organização pelos “programas sociais voltados pra comunidade”. Contudo, para Melo Neto e Froes (2001), existe uma diferença entre responsabilidade social e ações de filantropia e considerar uma organização socialmente responsável, apenas por algumas ações isoladas de cunho social, aponta para uma conceituação incipiente da temática, de quem ainda não consegue mensurar todo o contexto complexo e sistêmico que a RSC está inserida.

As ações sociais que são desenvolvidas se dão através dos projetos e nesses projetos realmente se existe um cuidado de ter um impacto social, **um retorno positivo da sociedade** (ENTREVISTADO PPC2 - SEPP1).

Há ações realmente de cunho social, onde se busca **melhorar a qualidade de vida da comunidade** (ENTREVISTADO PPC2 - P2).

Existe uma crítica nessa visão de dar um “retorno positivo pra sociedade” ou “melhorar a qualidade de vida da comunidade” através de ações filantrópicas. O problema reside no caráter paliativo dessas ações. Dupas (2002) acredita que as organizações não estão realmente preocupadas com as consequências de sua atividade produtiva para a sociedade, apenas se utilizam do mecanismo filantrópico como meio de manter a lógica vigente, a do lucro.

Tem um programa que é o "Amigo de Valor" [...] e tem outros programas também que a empresa tem, até mesmo informal, a gente já combinou de fazer um **dia de ação social** (ENTREVISTADO PPC1 - SG).

A gente tem uma **parceria com o Instituto do Câncer** [...] Então a gente todo mês da uma contribuição a eles, de algum valor pequeno, mas é de acordo com nossas possibilidades econômicas. (ENTREVISTADO PPC1 - SME1).

Conforme Bruch e Walter (2005), o real problema das ações de natureza filantrópica é a fragmentação dos investimentos, em sua maioria sem uma estratégia coesa, que simplesmente se dissipam. Desse modo, Friedman (1970) poderia estar correto em afirmar que recursos investidos nesse tipo de causas sociais são na verdade um desperdício. As ações sociais só geram vantagem quando têm resultados duradouros para ambas as partes, sociais para a comunidade e econômicos para a empresa (HUSTED; SALAZAR, 2005).

Na fala dos egressos, pode-se concluir ainda que 2 (Gráfico 11) organizações se enquadram dentro da Perspectiva Econômica.

Na concepção dele ele age como se o fato da gente trabalhar e ele pagar nosso salário **ser responsável por ele estar gerando emprego**, sendo que isso não é né, na verdade a gente que tá gerando fonte de renda pra ele (ENTREVISTADO PPC2 - SEPP2).

Cumprir apenas os requisitos legais, que garantem o pleno funcionamento da organização e conseqüentemente seu objetivo primordial, que é o lucro, aponta para a perspectiva econômica (TOMEI, 1984). Ainda mais próprio dessa perspectiva é o discurso de que a simples geração de lucro, que movimenta a economia e assegura empregos, deve ser a única responsabilidade da organização.

Eles **fazem apenas o que o regimento manda**, o que **o aparato legal exige**, simplesmente para cumprir. Não há uma conscientização, não há uma busca de ir além. (ENTREVISTADO PPC2 - SME2).

Uma categorização mais apropriada para essa organização, contudo, é o que Carrol (1979) chama de “Responsabilidade Legal”, onde a organização realiza sua missão econômica dentro dos requisitos estabelecidos pelos sistemas legais, afinal obedecer à lei é uma das condições para a existência dos negócios.

Já a Perspectiva de Vantagem Competitiva foi identificada em 2 (Gráfico 11) organizações, devido à relação que feita pelo egresso entre suas ações de cunho social e o uso como diferencial estratégico e marketing. Interessante observar que os egressos não consideram tais organizações como socialmente responsáveis, acreditando que o uso estratégico desqualifica as ações como sendo de natureza social, como pode ser observado nas seguintes falas:

Vende uma imagem como se fosse, mas na verdade **não é, porque existe muitas ações que a empresa faz, divulga e tudo**, mas ela não justifica, ela não faz porque ela é boazinha" (ENTREVISTADO PPC2 - SG)

Fora da empresa, assim para os clientes, algumas medidas, **não chegava a ser responsabilidade social**, são atos meramente administrativos, **comerciais, de marketing** (ENTREVISTADO PPC1 - SEPP2).

Quando o egresso afirma que a organização “faz, divulga, mas não divulga a justificativa”, ele mostra que a organização possui uma perspectiva de vantagem competitiva, onde suas ações de RSC são motivadas pelo retorno de imagem que elas podem gerar. De acordo com Garay (2001), a perspectiva de vantagem competitiva defende que a postura

socialmente responsável das empresas se constitui em uma estratégia de marketing, possibilitando a vantagem competitiva através da consolidação da imagem corporativa junto a clientes, trabalhadores, fornecedores, reforçando uma postura de comprometimento e identificação com a empresa, alavancando assim os retornos.

Por fim, e infelizmente, apenas 2 organizações (Gráfico 11) apresentaram ações que mais se aproximam da Perspectiva Sistêmica. Não se pode concluir que tais organizações realmente têm uma conduta de RSC sistêmica, porque essa análise precisa que as ações sejam avaliadas no longo prazo. Contudo, percebe-se que essas organizações expressam preocupações sociais para alguns *stakeholders*, como clientes e fornecedores, que não foram mencionados nas demais organizações, além da preocupação interna com os colaboradores e a externa com o meio ambiente e comunidade.

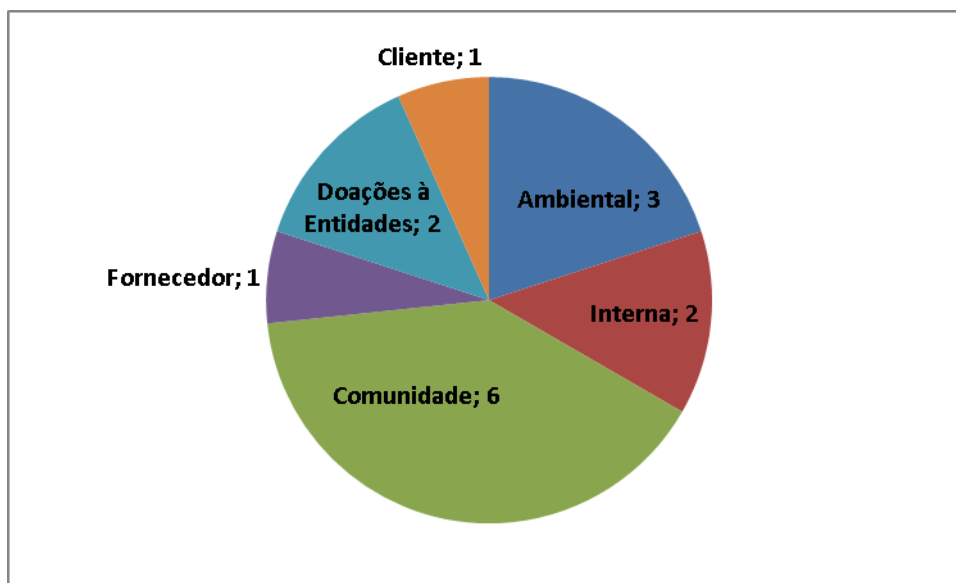
Responsabilidade Ambiental a gente tem em relação a coleta de lixo [...] socialmente a gente busca ter esse cuidado em vários aspectos, então assim, em **relação a orientação do pessoal** [...] uma conscientização que a gente busca trazer no caso à **comunidade** que a gente atua [...] a gente não quer que nossos **clientes**, pacientes, eles estejam aqui todos os dias [...] além disso a gente já desenvolveu alguns **projetos** com crianças, por exemplo, com relação a orientação de higienização bucal e também com a nossa equipe, porque a **responsabilidade social também é com nossos funcionários**. (ENTREVISTADO PPC2 - SME1)

Responsabilidade Social é questão de trabalhar sempre **visando à segurança principalmente dos funcionários** [...] também com a segurança dos nossos **clientes** [...] Então a gente tem todo um padrão a ser seguido de segurança, tanto física, como **ambiental**, pra proporcionar um ambiente seguro e aí a gente tem empresas, pra gente não descartar o lixo de maneira inadequada, que faz essa coleta responsável [...] **buscar fornecedores, parcerias, que tem esse mesmo pensamento** também é algo de responsabilidade social. (ENTREVISTADO PPC1 -SME2)

Na tentativa de uma melhor visualização das práticas de responsabilidade social dessas organizações, pediu-se que os egressos entrevistados fizessem menção de todas as atividades que eles consideravam de responsabilidade social que eram praticadas pela empresa em que trabalham.

Apenas 3 entrevistados não conseguiram identificar nenhuma ação de Responsabilidade Social na empresa. Mesmo que o número pareça insignificante, é preocupante uma organização não possuir nenhuma ação de RSC que possa ser identificada por um colaborador. Os 12 restantes conseguiram identificar ações de responsabilidade social interna, voltada para a qualificação e qualidade de vida de colaborador; e ações externas: voltadas para o meio ambiente, a comunidade, clientes, fornecedores e entidades filantrópicas. Conforme distribuição do gráfico abaixo:

Gráfico 12: Ações de RSC identificadas nas organizações



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme o gráfico acima, quase metade das ações identificadas pelos egressos, 6 (Gráfico 12), concentram-se em ações voltadas para a comunidade, várias já mencionadas nas falas anteriores. É válido salientar ainda como é incipiente a relação que os egressos fazem da responsabilidade social com os *stakeholders* da organização. Apenas 1 citou a importância de um bom relacionamento com fornecedores e parceiros, bem como a necessidade de uma comunicação transparente e um bom relacionamento com seus clientes. Quando se pergunta sobre RSC, os discursos sempre apontam para questões ambientais (3) e sociais, boa parte no sentido filantrópico (2), pouco se escuta sobre o reconhecimento da relação transparente entre empresa e consumidor como fazendo parte da Responsabilidade Social da organização.

Das ações de responsabilidade social interna, 2 (Gráfico 12) tiveram ênfase em programas de capacitação e na melhoria da qualidade de vida no trabalho. De acordo com os indicadores do Instituto Ethos (2010), é papel da organização zelar pelo investimento na qualificação e desenvolvimento profissional de seus funcionários. A responsabilidade social interna deve ter primazia em referência à externa, partindo do pressuposto de que a organização precisa primeiramente servir de exemplo, ou seja, iniciar de forma interna as ações de responsabilidade social, para posteriormente avançar perante a comunidade e a sociedade (PENA, 2003).

O incentivo ao **desenvolvimento educacional**, do progresso educacional. Então, hoje a gente tem, todo o curso que a gente tem dentro da área ou até fora da área, a gente **tem trazido pra nossa equipe, a gente tem incentivado**. Dentro da nossa equipe também temos pessoas que realiza curso hoje aqui que tem o incentivo da empresa, financeiro, para isso. (ENTREVISTADO PPC2 - SME1)

Também houve menção a ações voltadas para colaboradoras gestantes, o que aponta para um maior compromisso da organização com a equidade de gênero.

Um dos programas que a gente tem ligado à responsabilidade social é o “Programa Vida”, nesse programa a gente faz **um acompanhamento das gestantes da empresa** e elas passam por acompanhamento da equipe médica do trabalho, que acompanham se ela tá fazendo o pré-natal certinho, incentiva, então ela tem **um programa todo especial voltado pra elas de orientação**, de como elas vão proceder quando o neném nascer. (ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Uma organização pode contribuir para alterar a realidade da mulher no atual contexto do mercado de trabalho e desta feita se constituir em um catalisador de transformação social (ETHOS, 2010).

Ainda segundo o Instituto Ethos (2010), a organização socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos funcionários consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da Organização Internacional do Trabalho (OIT), mesmo que esse seja um requisito fundamental. A organização deve extrapolar e investir no desenvolvimento profissional e pessoal de seus trabalhadores, como também no aprimoramento das condições laborais e no melhoramento de seus relacionamentos com os empregados.

Das ações externas, 2 (Gráfico 12) têm ênfase nas doações filantrópicas para entidades carentes, como o Instituto do Câncer:

A gente tem uma **parceria com o Instituto do câncer** [...] Então a gente todo mês da uma **contribuição** a eles, de algum valor pequeno, mas é de acordo com nossas possibilidades econômicas. (ENTREVISTADO PPC1 – SME1)

A gente também alguns programas sociais voltados para a comunidade, um deles é a “Caravana do Bem” em que os membros da empresa eles podem se associar e contribuir com uma cota e a empresa também da uma outra parte do valor e aí a **gente junta brinquedos e vai em escolas, vai em hospitais do câncer**, assim coisas da comunidade da cidade que a gente junta esse dinheiro e compra livros,

esse tipo de coisa pra ajudar a sociedade da cidade que a gente tá.
(ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Por fim, 3 das ações citadas (Gráfico 12) são externas de caráter ambiental. Foram mencionados alguns programas de coleta seletiva e doação de lixo eletrônico.

A gente tem empresas, pra gente não descartar o lixo de maneira inadequada, que faz essa **coleta responsável**, que a gente que eles também, que é importante, fazem o manejo e a **reciclagem** desse material de forma consciente. (ENTREVISTADO PPC1 – SME2)

A gente tem um programa interno de **coleta seletiva**, a gente **separa tudo direitinho e a gente doa**, periodicamente, a gente faz duas doações por mês para uma cooperativa local. (ENTREVISTADO PPC2 – SG)

Campanha para **arrecadar lixo digital**, por exemplo, que aí os alunos trazem computadores que não estão mais sendo usados por eles, equipamentos digitais, que ainda podem ser utilizados por outras pessoas e eles fazem essa distribuição [...] é que eles fazem **campanhas de educação ambiental** e de responsabilidade social com as crianças e os adolescentes, então a gente sabe que isso vai respingar na sociedade de alguma forma. (ENTREVISTADO PPC2 – SME2)

É importante ressaltar que as ações citadas, de forma isolada, não tornam a organização ambientalmente responsável. O Instituto Ethos (2010) acredita que para tratar com a devida relevância a questão ambiental, a empresa, além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, precisa desenvolver programas internos de melhoramento ambiental, priorizar políticas preventivas, incluir a discussão no planejamento estratégico e levar em consideração os princípios da sustentabilidade ambiental. Logo, não se resume a ações de caráter paliativo, mas todo um trabalho de formação de consciência ambiental, com ações planejadas, continuadas e sustentáveis.

Ainda na tentativa de reafirmar para onde apontam as ações das organizações, analisamos as 20 palavras mais recorrentes nas falas dos egressos direcionadas à atuação das empresas. Os termos “sociedade”, “projetos”, “pessoas”, “programa”, “comunidade” e “crianças” estão relacionadas às ações sociais de caráter voluntário e filantrópico desenvolvidas pelas empresas, que assumem a maior parte das ações citadas nas falas dos

entrevistados, embasando a conclusão de que a maior parte das organizações fazem parte da Perspectiva de Ação Social. A palavra “ambiental” também se destaca na fala, apontando para as ações citadas anteriormente de coleta seletiva, descarte apropriado de lixo hospitalar e doações de lixo digital. A palavra “funcionários” faz menção às ações citadas de responsabilidade social interna, em sua maioria de qualificação e capacitação de funcionários. Em menor abrangência, mas não menos importante, a palavra “divulgação” aponta para a Perspectiva de vantagem competitiva, mostrando que as organizações sabem que a RSC também é importante para geração de valor da organização, para a criação de uma imagem positiva e para se manter vivo num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Figura 4 – Mapa de Frequência de Palavras – Ações de RSC das organizações



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A tabela a seguir mostra com mais clareza a frequência de palavras usadas nas ações de RSC das empresas, citadas pelos egressos entrevistados.

Tabela 2: Frequência de Palavras – Ações de RSC das organizações

Palavra	Extensão	Contagem
Social	6	33
Responsabilidade	16	26
Sociedade	9	18
Projetos	8	17
Pessoas	7	14
Programa	8	11
Universidade	12	10
Comunidade	10	9
Organização	11	8

Socialmente	11	8
Cuidado	7	7
Programas	9	7
Ambiental	9	6
Divulgação	10	6
Extensão	8	6
Funcionários	12	6
Responsável	11	6
Sociais	7	6
Cidade	6	5
Crianças	8	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Por fim, encerrando essa análise da atuação das organizações, é importante mencionar que todos os entrevistados citaram o distanciamento da teoria para a prática organizacional. A dificuldade de recursos para desenvolver trabalhos de caráter social, e até mesmo a indiferença dos superiores sobre o assunto também foi abordada. Quanto às semelhanças, a vantagem competitiva e o entendimento que a Responsabilidade Social é uma questão de sobrevivência no mercado competitivo que vivemos hoje foram os discursos mais presentes nas entrevistas. Os dados ainda permitem evidenciar que nenhuma organização lida com a reversão das externalidades negativas, todas apoiam-se em ações paliativas e que, de alguma forma, os egressos concordam que esse é o limite.

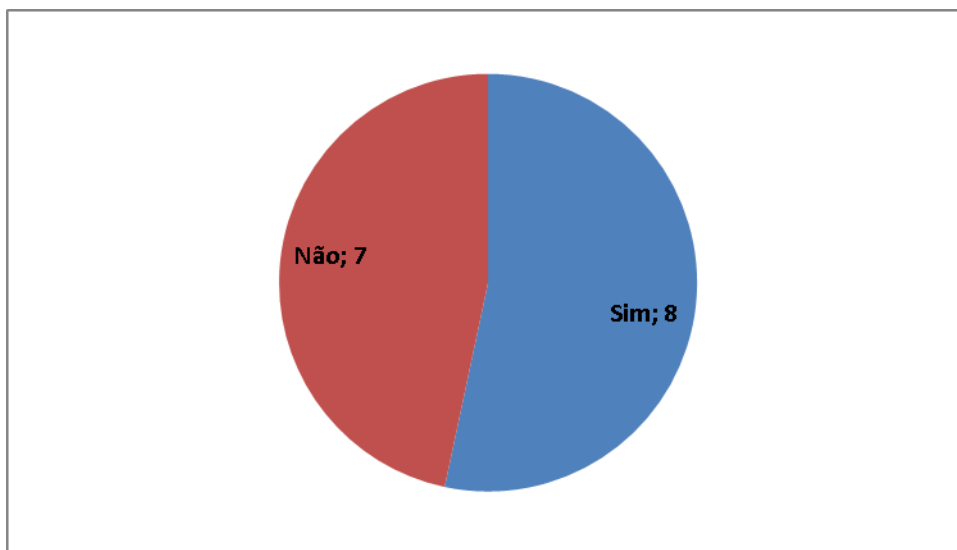
4.5 Análise sobre a Capacidade de Influência do Egresso em ações de Responsabilidade Social

O desafio do ensino da Responsabilidade Social no curso de Administração é conseguir abordar a temática dentro de uma perspectiva gerencial e ampla, abordando a teoria, mas também oferecendo aplicações práticas à temática, por meio de ações planejadas, com resultados que podem ser mensurados (CRUZ, 2009). Diante disso, este trabalho busca analisar a capacidade dos egressos de aplicar nas organizações o arcabouço teórico aprendido sobre RSC na universidade. Lembrando que a concepção mais recorrente entre os egressos, na análise do Conceito de RSC, foi a Perspectiva de Ação Social; logo, é provável que essa seja a concepção que ele tente implantar na organização.

Entre os entrevistados, 8 (Gráfico 13) nunca propuseram ou desenvolveram ações de responsabilidade social na organização em que trabalham. Entre os motivos apontados, a maioria confessou nunca ter dado a devida importância para essa temática, outros afirmaram

não ter receptividade por parte da empresa para tratar do assunto com seus superiores, e aqueles que trabalham em empresas de maior porte afirmaram existir um setor específico para tais decisões. Os demais, 53% (Gráfico 13), citaram algumas ações de caráter interno para com o colaborador, como qualificações, capacitações e questões motivacionais, além de ações externas para com a comunidade, como ações sociais de assistência médica, odontológica.

Gráfico 13: Desenvolvimento de Ações de RSC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Analisando a capacidade de influência dos egressos pelo tipo de organização em que trabalham, é válido observar que os egressos que trabalham no setor público foram os que mostraram possuir maior liberdade para sugerir ações de RSC em suas falas, bem como os que mais mencionaram ações voltadas para a responsabilidade social interna.

Eu vejo que aqui na instituição **há muita liberdade** pra você opinar, assim, em algumas situações você tem essa **liberdade de poder sugerir** ações, atividades e tudo mais. (ENTREVISTADO PPC1 – P1)

Eu já propus, **a chefia é aberta**, gosta disso também. (ENTREVISTADO PPC1 – P2)

Depende muito de como você vê o conceito de responsabilidade social, porque se você vê como todo o benefício que você pode conceder pra melhor um servidor **a gente tem a responsabilidade social quando a gente cuida da capacitação, da qualificação**. (ENTREVISTADO PPC1 – P1)

Eu já propus assim algumas ações de **responsabilidade social interna** [...] questões motivacionais fisiológicas sabe, aqui da empresa. (ENTREVISTADO PPC2 – P1)

Já no setor de serviço, a capacidade de influência do egresso parece diminuir em organizações de médio e grande porte, como podemos observar nas falas dos entrevistados:

Eu já propus uma ação, mas, pena que **ficou só no papel**, a gente tinha programado e tal, mas o projeto não tomou força. (ENTREVISTADO PPC1 – SG)

Assim, a empresa que eu trabalho por ela ter um porte muito grande ela **tem uma área já específica** que cuida dessa parte. (ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Eu **nunca propus** nenhuma ação. (ENTREVISTADO PPC2 – SG)

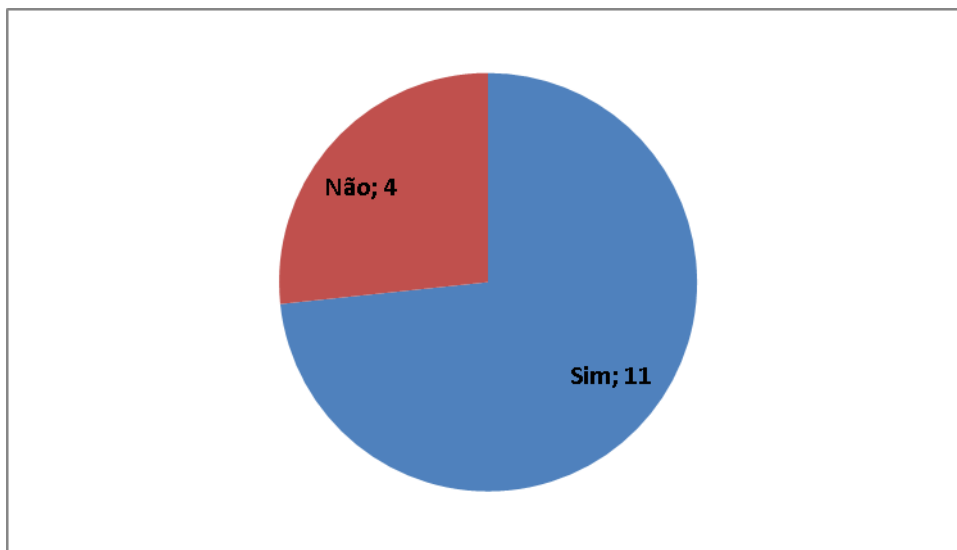
Essa ausência de influência acontece por vários fatores, como a dificuldade de acesso aos superiores, como também por essas empresas possuírem um setor específico que trata dessas ações.

No caso das micro e pequenas empresas, essa capacidade de influência está mais relacionada à motivação pessoal do egresso em opinar sobre a temática na organização, uma questão de iniciativa. A maioria nunca deu a devida atenção às questões de RSC.

Confesso que **nunca fiz nenhuma ação de reponsabilidade social direta** não, não me recordo. Já como pessoa física, mas na qualidade de organização, não. (ENTREVISTADO PPC1 – SME1)

Então realmente, **tem faltado mais uma questão de iniciativa** e de realmente buscar ir além do meu próprio cargo pra suscitar esse tipo de ação. (ENTREVISTADO PPC2 – SME2)

Mesmo que praticamente a metade dos entrevistados nunca tenha desenvolvido nenhuma ação de RSC na organização em que trabalha, a maioria deles, 11 (Gráfico 14), acredita ser capaz de influenciar a organização por meio de ações de Responsabilidade Social.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Contudo, alguns deles deixam claro que essa aptidão não se deve exclusivamente ao curso de graduação, mas à própria experiência profissional, à tendência dessa temática no mercado ou a sua postura como cidadão que se estende para a vida profissional:

Interessante que na Universidade há algumas cadeiras que focam ou que pensam nisso, mas é uma coisa tão, vamos dizer simplista, tão difícil de se ver. Enfim, eu vi pouco a respeito de responsabilidade social na universidade, eu acredito que poderia ser visto, que poderia ser estudado com maior afinco. Mas, eu acredito que sim, apesar de ter sido pouco conteúdo ministrado, eu acredito que sim, **eu me acredito apto a promover ações desse tipo**. (ENTREVISTADO PPC2 – P2)

Então, sobre a questão de ser apto ou não, eu sim hoje me sinto apto, até porque a questão da responsabilidade social além de ser uma disciplina de Administração, ou do curso do Mestrado, ou algo relativo, **é um assunto tendência**, a gente não pode em nenhuma das médias e grandes empresas deixar de falar de responsabilidade social. (ENTREVISTADO PPC1-SEPP2)

Os outros 4 (Gráfico 14) não se sentem aptos e afirmam que a Responsabilidade Social é um conceito pouco abordado na graduação.

Pelo o que eu vi na faculdade eu acho que **não teria bagagem para propor** nada [...] se for só pela pouca bagagem teórica do curso eu não teria visão suficiente pra isso não. (ENTREVISTADO PPC2 – SG)

Não, realmente, o conceito de responsabilidade social, como eu disse, ele ainda é um **conceito um pouco vago na minha formação**. (ENTREVISTADO PPC2 – SM)

Em um estudo desenvolvido por Silva e Chauvel (2010), sobre a abordagem da RSC nos cursos de Administração, o ensino da temática é considerado incipiente, pois o tema é abordado de maneira superficial. Diante disso, é notório que, embora existam pressões para o desenvolvimento de um diálogo entre organizações e sociedade, os esforços ainda não se efetivaram de forma mais estruturada nos currículos dos cursos de Administração.

4.6 Interações das Dimensões Pesquisadas

Tendo percorrido até aqui sobre as perspectivas abordadas pelos egressos e identificadas em suas organizações, o quadro a seguir mostra uma análise geral das informações elencadas até aqui.

Quadro 13: Resumo da análise dos resultados.

PERCEPÇÃO RSC	PESPECTIVA
PPC 2006	Vantagem Competitiva
PPC 2009	Sistêmica
Egresso pelo Conceito de RSC	Ação Social
Egresso pelas Perspectivas Isoladas	Vantagem Competitiva - Sistêmica
Ações da Empresa	Ação Social
Desenvolvimento de Ações - Egresso	Incipiente
Aptidão para Influência	Satisfatória

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conclui-se que a Universidade, em seu Projeto Pedagógico de Curso, contempla uma visão da Vantagem Competitiva e Sistêmica da Responsabilidade Social, enfatiza-se, entretanto, que essa consideração trata-se de um olhar genérico a partir de termos chaves que foram identificados nos objetivos, perfil e ementa de disciplinas. Contudo, os egressos apontam para o ensino incipiente da temática, enfatizando que apenas uma disciplina trata da temática de forma específica.

O conceito que foi passado pra gente eu acho ele muito frágil, foi **apenas uma disciplina** [...] Eu não lembro de ter visto Responsabilidade Social em nenhuma outra disciplina que não a de **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social** (Entrevistado PPC2 – SME2).

É válido pontuar que os discentes não enxergam que a questão da RSC é tratada em outras disciplinas quando se discute ética, gestão ambiental, qualidade de vida dos trabalhadores, dentre outros assuntos relacionados ao tema.

Quando se analisa os conceitos que os egressos possuem da RSC, é possível concluir que a Perspectiva de Ação Social é a mais presente nas falas. Contudo, quando se trata da análise isolada de cada perspectiva, os mesmos caminham para opiniões que vão ao encontro as Perspectivas de Vantagem Competitiva e Sistêmica, mostrando coerência com aquilo que foi proposto nos projetos pedagógicos analisados.

As ações das organizações em que os egressos atuam profissionalmente se concentram em atividades de cunho social voltadas para a comunidade e de ações de caráter filantrópico se encaixando, portanto, na Perspectiva de Ação Social.

A atuação dos egressos no campo da RSC ainda é incipiente, dada sua preocupação em se envolver ou propor ações desse campo temático. Todavia, como Administradores, os entrevistados se sentem aptos a promover tais ações e influenciar as organizações a uma mudança de postura frente às ações de RSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Responsabilidade Social é um tema de destaque no meio empresarial e acadêmico, tendo sua importância justificada pelo aumento das desigualdades sociais e da degradação ambiental (SOUSA, 2006). Nesse contexto, é importante entender como os profissionais de administração têm sido formados e quais as suas possibilidades de atuação nesse campo em sua trajetória profissional.

Os dados revelam a percepção que o administrador possui como egresso considerando as quatro perspectivas apontadas na literatura: econômica, de ação social, de vantagem competitiva e sistêmica. A Perspectiva de Ação Social é a mais evidente nos discursos voltados para a conceituação da temática. Na análise isolada das Perspectivas foram identificadas as Perspectivas de Vantagem Competitiva e Sistêmica. A percepção dos egressos é coerente com aquela preconizada nos projetos pedagógicos dos cursos, pois a análise desses documentos evidenciou as mesmas conceituações. .

Sobre a Perspectiva que o profissional percebe na atuação da empresa, conclui-se que as organizações estão voltadas para a Perspectiva de Ação Social. Os dados evidenciaram ainda que a maioria dos egressos nunca desenvolveu ou propôs nenhuma ação de RSC dentro da organização, todavia, os mesmos se sentem aptos para influenciar as organizações nesse campo temático pelo arcabouço trazido da Universidade.

Assim, com base nesses aspectos, a pesquisa demonstrou que não ocorrem mudanças na concepção de responsabilidade social que o administrador vivenciou em sua formação, contudo, esta não é capaz de se efetivar na empresa que atua, pois enquanto o egresso tem sua formação voltada para as Perspectivas de Vantagem Competitiva e Sistêmica, a organização, vivencia práticas voltadas para a Perspectiva de Ação Social.

Como sugestão de pesquisa futura, recomenda-se que a pesquisa seja estendida para os egressos do último projeto pedagógico do curso, do ano de 2014, com o objetivo de fazer comparações entre os resultados obtidos, contemplando, inclusive, métodos diferentes com o objetivo de eliminar possíveis limitações e ainda segmentar os estudos com egressos formados há mais tempo, para verificar se a formação se molda aos padrões da organização.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 26000:2010 – **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010.
- ALVES, E. A. **Dimensões da Responsabilidade social da empresa: Uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen**. Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.1, p. 37 – 45, jan./fev./mar. 2003.
- ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. **Gestão de Cursos de Administração: Metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BACELLAR, J. E. & KNORICH, P. **Manual Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2000.
- BARRY, B; ROBINSON, R. **Ethics in conflict resolution: The ties that bind**. International Negotiation, v. 7, n. 2, p. 137-142, 2002.
- BATISTA, W.F.G. **A responsabilidade Social e seus limites: O programa de agricultura familiar implantado pela empresa Agropalma no Estado do Pará**. Dissertação de Mestrado, Belém do Pará, 2013.
- BECATTINI, V. I. **Origens e influência da Responsabilidade Social Corporativa em Siderúrgicas Mineiras**. 2006. 101 f. Dissertação (Mestrado) - em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis, Belo Horizonte, 2006.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. **A evolução da análise organizacional no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.
- BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG JÚNIOR. J. **A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**. FACOM - nº 17 – 2007. Disponível em: http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf. Acesso em 30 Jan 2016.
- BOWEN, H. **Social responsibilities of businessman**. New York: Harper & Row, 1953.
- CANOPE, L. **Concepções de responsabilidade social dos cursos de graduação em administração da região sudoeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá, 2003.
- CANOPE, L.; PASSADOR, C. S. **A Responsabilidade Social na Graduação em Administração da Região Sudoeste do Paraná: obrigação cumprida ou demanda atendida?** In: EnANPAD, 28 Anais... Curitiba: Anpad, 2004.
- CARROL, A. B. **A three-dimensional conceptual model of corporate performance**. Academy of Management Review, v.4, n.4, p. 497-505, out 1979.

CARROL, A. B. **The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.** Business Horizons, v.34, issue 4, p.39-48, 1991.

CARROL, A. B. **Corporate social responsibility.** Business and Society, v. 28, set. 1999.

CARROL, A. B. **A history of corporate social responsibility: concepts and practices.** In: CRANE, A.; McWILLIAMS, A.; MATTEN, D.; MOON, J.; SIEGEL, D. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. New York: Oxford University Press, 2008.

CASTRO, S. M. N. et al. **Responsabilidade Social: Uma Análise Bibliométrica da Produção Acadêmica Nacional.** In: Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 16., 2014, Mossoró. **Anais ENGEMA.** São Paulo: Engema, 2014. p. 1 - 16. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/428.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2015.

CAVALCANTI, M. F.; PAULA, V. A. **Teoria Geral de Sistemas I.** In: MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena (Orgs). Visão Sistêmica e Administração. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHAUI, M. **Convite à filosofia.** 13a. ed. São Paulo: Ática, 2003.

CFE. Conselho Federal de Educação. Parecer n. 307/66: **Currículos mínimos de administração: Parecer n. 307/66.** Brasília, 1966. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf>. Acessado em nov. 2015.

CONSEPE/UFERSA. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração.** Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais. Mossoró, 2014.

COVRE, M.L.M. **A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

CRUZ, B. P. A. **Ensinando Responsabilidade Social para Administradores: Um Enfoque Gerencial Contextualizado às Características Brasileiras.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife: 3es's, 2009. p. 1 - 15.

DRUCKER, P. F. **A profissão de administrador.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUPAS, G. **Hegemonia, Estado e governabilidade.** São Paulo: Editora SENAC, 2002.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.** Junho, 2000.

ETHOS. **Responsabilidade Social nas Empresas – primeiros passos.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003. 46p.

FISCHER, F. **Citizen participation and the democratization of policy expertise; from a theoretical inquiry to practical cases.** Policy Sciences, n. 26, p. 165-187, 1993.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962. 1962

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is increase its profits**. N.Y: New York Times Magazine, 13 set. 1970.

GARAY, A. B. S. **Voluntariado Empresarial: Modismo ou Elemento Estratégico?** In: ENANPAD, 26., 2001, Campinas. Relação de trabalhos. Campinas: ENANPAD, 2001.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 35, n. 2, mar./abr. p. 57-63. São Paulo 1995.

GOERGEN, P. **Ciência, sociedade e universidade**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 19, n. 63, ago. 1998.

GUIMARÃES, H. W. M. **Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.24, n.24, p.211-219, out./dez., 1984.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. & PORTER, M. (Org.). **Estratégia - a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001, cap. 1, p. 3-9.

HOOD, J. **Do corporations have social responsibilities**. The Freeman. v.48, nº 11, p.680-684, nov. 1998.

INSTITUTO AKATU. Pesquisa 2006 e 2007 – **Responsabilidade Social Empresarial – Percepção do Consumidor Brasileiro**. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/central/noticias_akatu/2008/akatu-e-ethos-divulgam-nova-pesquisaa-respeito-da-relacao-do-consumidor-com-a-rse>. Acesso em: 30 abr. 2008.

JONES, M. T. **Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse**. Business and Society. V. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

KOTLER, P.; ROBERTO, E.L. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREITLON, M. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28., Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

LEFF, E. **Complexidade, Interdisciplinaridade e Saber Ambiental**. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al (Ed.). *Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.19-51.

LEVITT, T. **The dangers of social responsibility**. Harvard Business Review, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958.

LOPES, P.C. **A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão**. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 27, n. 2, p.187-201, dez. 2006.

LOUETTE, A. **Gestão do Conhecimento Compêndio para a Sustentabilidade**: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. 1ª ed. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MELO NETO, F. FROES, C., **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Ed. Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO, M. C. O. L.; OLIVEIRA, J. G.; CORGOSINHO, R. M. L. **Interdisciplinaridade: utopia ou necessidade? Uma análise da prática no curso de administração de uma ies de belo horizonte**. *Anais do EnEPQ – Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife: EnEPQ, 2007.

MOTTA, F. C. P. **A questão da formação do administrador**. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 53-55. Out./dez, 1983

MÜLLER, C. J.; **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.

NICOLINI, A. **Qual Será O Futuro Das Fábricas De Administradores?** *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 2, p.44-54, jun. 2003.

PELLOSO NETO, A; MAZZEI, B. B. **RESPONSABILIDADE SOCIAL - RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NA EMPRESA TOOLING**. In: SEMANA DE ESTUDOS CONTÁBEIS DE ADMINISTRAÇÃO, 1., 2015, Paraná. **Anais...**. Paranavaí: Unespar, 2016. v. 1, p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.fafipa.br/site/files/2016a/anais_adm2015/ART42_NOME.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2017.

PENA, R.P.M. **Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Anais... Atibaia: Anpad, 2003.

PEREIRA, A.A. **O tripé da sustentabilidade**: Pequenas empresas mostram que ser responsável com o meio ambiente, com a sociedade e com o próprio negócio é simples, barato

e urgente. 2007. Disponível em:
<http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/gestao_pdf_55.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2017.

PESSOA, P. E. B. et al. **Integrando o aluno do curso de administração na questão da responsabilidade social: programa integrado de capacitação empreendedora** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIX, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PHILIPPI Jr., A. **Interdisciplinaridade como atributo da C&T**. In: PHILIPPI Jr., Arlindo et al (Ed.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 28 ed. 2005.

PORTER, M. E.; KRAMER, M, R. **Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility**. Harvard Business Review, Boston, p. 78-92, dec. 2006.

PRADO, L. S.; VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. **Responsabilidade Social Corporativa Estratégica e relacionamento com Stakeholders: Uma Proposição Sistêmica**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 8., 2012, Poço de Caldas: Revista Gestão & Conhecimento, 2012. p. 345 - 366. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/21.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2015.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SANTOS, B. S. et al. Portugal – **Identificação de um país**. Lisboa: Relódio D'Água Editores e RTP, 2007.

SANTOS, E. R. **Responsabilidade Social ou Filantropia?: Doações e Outros Gestos de Caridade não Vinculados à Estratégia Empresarial não Caracterizam A Responsabilidade Social Corporativa**. Revista Fae Business, Curitiba, v. 9, n. 9, p.32-34, set. 2004. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Responsabilidade_social/filantropia.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2017.

SENGE, P. M.; CARSTEDT, G. **Rumo à próxima revolução industrial**. *HSM Management*, a. 5, n. 27, jul./ago. 2001.

SERVA, M. **Contribuições para uma teoria organizacional brasileira**. Revista de Administração Pública, v.24, p.10-21, fev-abr 1990.

SERVA, M. **A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, abr./jun.1997.

SILVA, A. C. da; GARCIA, R. A. M. **TEORIA DOS STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas considerações para as organizações**

contemporâneas. 2011. Disponível em:
 <http://acslogos.dominiotemporario.com/doc/TEORIA_DOS_STAKEHOLDERS_E_RESPO
 NSABILIDADE_SOCIAL.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2017.

SILVA, D. J. **O Paradigma Transdisciplinar: Uma Perspectiva Metodológica para a Pesquisa Ambiental**. In: PHILIPPI, Jr., Arlindo et. Al (Ed.). Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais. São Paulo: Signus Editora, 2000. p.71-94.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.. **O Ensino da Responsabilidade Social na Graduação em Administração: Um Estudo Quantitativo Sobre a Percepção dos Estudantes**. Revista Eletrônica de Administração (REAd), Edição 65 Vol. 16 N° 1 janeiro-abril 2010.

SILVA, T. C. M. **Responsabilidade Social das Empresas: A percepção dos alunos de graduação dos cursos de Administração e Ciências Contábeis das Universidades Mossoroenses**. 66 f. Monografia apresentada para título de Bacharel em Administração, Universidade Federal Rural do Semiárido. Mossoró, 2011.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações – investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 259 p.

SOUSA, A. C. C. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: A incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial**. 2006. 230 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Planejamento Energético, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

SOUSA, J.C.R, RODRIGUES, D.N.J, OLIVEIRA, I.A, SILVA, J.K, SIQUEIRA, E.S. **Um ensaio teórico sobre a evolução conceitual da Responsabilidade Social Corporativa**. In: Encontro de Gestão Social do PET. Anais, Mossoró, RN, 2013.

TEIXEIRA, M. P. R.; SILVA I. C.; MAFRA, F. L. N. **Reflexões Sobre a Formação do Administrador: Uma Abordagem a partir da Inserção das Questões Sociais nos Conteúdos Disciplinares**. Revista Symposium, 2011

TOMEI, P. **Responsabilidade Social de Empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional**. Revista de Administração de Empresas. FGV, V. 24, n.4, p. 189-202, 1984.

TRAGTENBERG, M. **A delinquência acadêmica**. O poder sem saber e o saber sem poder. São Paulo: Rumo Gráfica Editora, 1979.

WOOD, D. J. **Corporate Social Performance Revisited**. Academy of Management Review, v.16, n.4, p.691-718, 1991.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual a concepção de Responsabilidade Social Corporativa que você aprendeu no curso de Administração?
- 2) O conceito que você aprendeu durante o curso sempre foi um conceito homogêneo ou no decorrer das disciplinas esse conceito encontrou visões opostas?
- 3) Você acredita que a geração de lucros por parte da organização, por si só, pode ser encarada como Responsabilidade Social? Por quê ?
- 4) Você acredita que ações Filantrópicas, por si só, podem ser encaras como Responsabilidade Social? Por quê?
- 5) Você acha viável utilizar a Responsabilidade Social como mecanismo de Vantagem Competitiva? Por quê?
- 6) Você acha viável a organização incluir a Responsabilidade Social dentro do seu planejamento e orçamento? Por quê?
- 7) Na sua concepção, é viável realizar ações de Responsabilidade Social de forma contínua? Por quê?
- 8) Você considera que a empresa que você trabalha é uma organização socialmente responsável? Por quê?
- 9) Quais ações de responsabilidade social você consegue identificar dentro da organização?
- 10) Quais as semelhanças e diferenças entre o que você trouxe do curso, na temática da RSC e o que você vive na empresa?
- 11) Você já propôs ou desenvolveu alguma ação de responsabilidade social na empresa?
- 12) Você se sente apto a influenciar a organização para uma mudança de postura por meio de ações de Responsabilidade Social?

ANEXO A – ESTRUTURA CURRICULAR PPC 2006

Código: 2004
Matriz Curricular: ADMINISTRAÇÃO – MOSSORÓ – Presencial – N – GRADUAÇÃO
Unidade de Vinculação: PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (11.01.02)
Município de funcionamento: MOSSORÓ – RN
Período Letivo de Entrada em Vigor: 2006 . 2
Carga Horária: Total Mínima 2400 Optativas Mínima 0
Créditos Obrigatórios: 160cr Total – (0cr Práticos) / (160cr Teóricos)
Carga Horária Obrigatória: 2400h Total – (0h Práticas) / (2400h Teóricas)
Carga Horária Obrigatória de Atividade Acadêmica 0 hrs
Específica:
Carga Horária de Componentes Eletivos: Máxima (240 horas)
Carga Horária por Período Letivo: Mínima (0 horas)
Créditos por Período Letivo: Mínimo 7 Médio 25 Máximo 34
Prazos em Períodos Letivos: Mínimo 7 Médio 9 Máximo 18

1º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0015 INTRODUCAO A ADMINISTRACAO (1200218) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0016 TEORIA ECONOMICA (1200219) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0017 INTRODUCAO A CONTABILIDADE (1200220) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0113 FUNDAMENTOS DE MATEMATICA (1200470) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0137 TOPICOS EM INFORMATICA (1200471) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

CH Total: 300hrs.

2º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0019 INST.DE DIREITO PUBLICO E PRIVADO (1200222) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0018 TEORIA GERAL DA ADMINISTRACAO (1200221) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0020 CONTABILIDADE GERAL (1200224) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0034 FILOSOFIA APLICADA (1200472) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
VEG0172 ESTATISTICA – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.			

3º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0032 SOCIOLOGIA DAS ORGANIZACOES (1200458) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0033 MARKETING I (1200466) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0035 TEORIA DAS ORGANIZACOES (1200473) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

ACS0036	METODOLOGIA CIENTIFICA (1200474) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0124	MATEMATICA FINANCEIRA (1200226) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.				

4º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0031CONTABILIDADE DE CUSTOS (1200457) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0021PSICOLOGIA (1200231) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0037DIREITO ADMINISTRATIVO (1200475) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0038MARKETING II (1200476) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0039ADMINISTRACAO DA PRODUCAO I (1200477) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.			

5º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0040	ANALISE DE CUSTOS (1200478) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0041	LEGISLACAO SOCIAL E TRABALHISTA (1200479) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA

		0h (0cr)	
		lab.	
		60h (4cr)	
ACS0042	ADMINISTRACAO ESTRATEGICA (1200480) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
		lab.	
		60h (4cr)	
ACS0043	ORGANIZACAO E PROCESSOS (1200481) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
		lab.	
		60h (4cr)	
ACS0044	GESTAO DE PESSOAS I (1200482) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
		lab.	
CH Total: 300hrs.			

6º Nível

Componente Curricular		CH Detalhada	Tipo	Natureza
		60h (4cr)		
ACS0049	PESQUISA E PLAN.MERCAD.NO AGRONEGOCIO (1200487) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0046	DIREITO AGRARIO E AMBIENTAL (1200484) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0047	ADMINISTRACAO FINANCEIRA I (1200485) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0048	ADMINISTRACAO DA PRODUCAO II (1200486) – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0387	GESTÃO DE PESSOAS II – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
		lab.		
CH Total: 300hrs.				

7º Nível

Componente Curricular	CH	Tipo	Natureza
-----------------------	----	------	----------

		Detalhada	
ACS0193	LOGISTICA (1200488) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0194	GESTAO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL (1200489) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0195	ADMINISTRACAO FINANCEIRA II (1200490) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0196	ECONOMIA BRASILEIRA (1200491) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
VEG0129	CADEIAS AGROINDUSTRIAIS (1200230) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
CH Total:		300hrs.	

8º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0199	COMERCIALIZACAO DE PROD.AGROINDUSTRIAIS (1200494) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OPTATIVA
DGE0798	PROCESSO DECISORIO (1200495) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OPTATIVA
ACS0143	PLANEJAMENTO DA PRODUCAO AGROINDUSTRIAL (1200227) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0197	DIREITO COMERCIAL E TRIBUTARIO (1200492) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
ACS0198	GESTAO DA INFORMACAO (1200493) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
CH Total:		300hrs.	

9º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0203 ABORD.SOCIO-POLITICA DAS ORGANIZACOES (1200500) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0204 EMPREENDEDORISMO (1200501) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0205 GESTAO DA QUALIDADE (1200502) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0206 ORCAMENTO EMPRESARIAL (1200503) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0165 ETICA E LEGISLACAO (1200253) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0200 GESTAO DE PEQ. E MED. EMP.NO AGRONEGOCIO (1200496) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0201 MERC.INTERN. NO AGRONEGOCIO (1200497) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0202 ELABORACAO E AVALIACAO DE PROJETOS (1200499) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DGE0801 CULTURA ORGANIZACIONAL (1200498) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

CH Total: 540hrs.

ANEXO B – EMENTÁRIO DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS PPC 2006

Teoria Geral da Administração

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução. A abordagem clássica da Administração. Funções, objetivos, áreas e escolas da administração. O administrador e o processo administrativo. A abordagem comportamental.

Cálculo I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conjuntos numéricos. Números reais. Desigualdades. Tópicos de geometria analítica: retas e cônicas. Funções: definições e aplicações. Matrizes. Determinantes e sistemas de equações lineares.

Teoria Econômica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Aborda aspectos da teoria econômica relacionados com os fatos cotidianos, com os instrumentos de análise de resultados de atividades empresariais e destas com o ambiente econômico. Elementos de formação do pensamento econômico, aspectos de microeconomia como equilíbrio de firmas e mercados, custos de produção, eficiência do uso de recursos e elasticidade. Tópicos de macroeconomia tais como: agregados, dinheiro, inflação, papel do estado, sistema financeiro, políticas econômicas, economia internacional, câmbio, crescimento e desenvolvimento.

Introdução à Contabilidade

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Contabilidade: contextualização e princípios fundamentais. Regimes contábeis e o patrimônio. Fato, relatórios contábeis. Contabilização das transações comerciais. Agrupamentos patrimoniais. Procedimento para encerramento de exercício. Demonstrações contábeis.

Informática Básica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução à Informática. Sistemas componentes de um computador: hardware e software. Sistema operacional e ambiente de trabalho com interface gráfica. Utilização de editores de texto. Utilização de planilhas eletrônicas. Noções de algoritmo e linguagem de programação. Rede mundial de computadores.

Cálculo II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Limite e continuidade de funções. A derivada: conceitos e teoremas; interpretação geométrica; propriedades e operações; aplicações das derivadas. A integral: conceitos e teoremas; propriedades e desigualdades; integrais impróprias; técnicas de integração: substituição, por partes e frações parciais; aplicações das integrais: comprimentos de curvas, cálculo de áreas e volumes de revolução.

Sociologia

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Fundamentos das Ciências Sociais – Análise da Sociedade. Grupos Sociais. Estrutura de Classes e Processos de Mudanças. Cultura, Ideologia, Participação e Poder nas Organizações. Organização e Relação Interativa com o Meio Ambiente.

Instituições de Direito Público e Privado

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Noções de direito público e privado. Constituição Federal de 1988; princípios fundamentais; direitos e deveres individuais e coletivos. Código Civil: parte geral, pessoas, bens, fatos jurídicos, atos jurídicos, nulidades e prescrição. Sociedade civis e comerciais. Títulos de crédito. Falência e concordata. Direito das Obrigações: contratos.

Estatística

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Estatística descritiva. Probabilidades e distribuição de probabilidades. Amostragem. Distribuições de Amostragem. Teoria da estimação. Teoria de decisão. Regressão e correlação.

Contabilidade Geral

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Noções preliminares. Estatística patrimonial. Fatos contábeis. Procedimentos contábeis básicos. Variação do patrimônio líquido. Operações com mercadorias. Balanço patrimonial (grupo de contas). Ativo permanente. Problemas contábeis diversos. Outras demonstrações financeiras.

Direito Agrário

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Direito Agrário brasileiro. Bens móveis e imóveis, propriedade, posse e domínio. Terras particulares, públicas e devolutas. Estatuto da Terra. Contratos agrários e agrícolas. Direito Agrário e Meio Ambiente.

Administração de Recursos Humanos I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conceitos. Objetivos e papel. Evolução. Principais problemas e tendências. Planejamento de recursos humanos. Funções básicas: análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos, salários e benefícios, avaliação de desempenho, planejamento de carreira. Tendências.

Filosofia da Ciência e Metodologia Científica

Carga horária: 60 horas

Ementa: Filosofia da ciência; deontologia científica; pesquisa científica; método científico; pesquisa empírica; pesquisa bibliográfica; projeto de pesquisa; fases da pesquisa; redação técnica; apresentação de trabalhos científicos.

Matemática Financeira I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Juros e capitalização simples. Capitalização composta. Desconto e a taxa de desconto. Taxas nominais, efetivas e reais. Séries de pagamentos. Sistema de amortização. Correção monetária e inflação.

Microeconomia I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Teoria do consumidor e da firma. Formação de preços em concorrência perfeita. Modelo de concorrência perfeita: equilíbrio parcial no mercado de fatores.

Planejamento da Produção Agroindustrial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Planejamento e controle de produção: técnicas operacionais e de controle. Controle de qualidade do produto.

Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do Agronegócio

Carga Horária: 60 horas

Ementa: A importância da PMEs dos países em desenvolvimento. Obstáculos ao desenvolvimento das PMEs. Dificuldades das PMEs nas áreas gerenciais e operacionais. Sistemas de apoio às PMEs.

Legislação Social e Trabalhista

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Seleção e admissão de empregados. Execução do contrato de trabalho. Duração, higiene, segurança e racionalização do trabalho. Proteção ao trabalho da mulher e do menor. Extinção do contrato de trabalho. FGTS. Legislação sindical e cooperativista. Seguridade Social.

Cadeias Agroindustriais

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Complexos agroindustriais no Brasil. Técnicas de análise dos complexos agroindustriais. Instituições no agronegócio. O papel das cooperativas no agronegócio. O setor de insumos e bens de produção. Aplicações do conceito de cadeia de produção agroindustrial.

Orçamento Empresarial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: O orçamento e a administração de empresas. Orçamento de vendas. Orçamento de produção. Orçamento de despesas de distribuição e administrativas. Orçamento de Caixa. Orçamento de resultado. Controle orçamentário. Métodos e análise tendencial.

Análise de Custos I

Carga Horária:

60 horas

Ementa: Conceitos básicos sistemas e critérios. Classificação dos custos. Composição dos custos de produção. Sistema de acumulação de custos por ordem de produção. Sistema de acumulação de custos por processo. Produção conjunta.

Pesquisa Mercadológica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Pesquisas primárias e secundárias. Fundamentos da análise estatística. Análise de resposta. Detecção automática de interação. Análise de segmentação. Estudo de caso.

Marketing no Agronegócio I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conceituação de marketing. Características da agricultura/pecuária. Os riscos e a sazonalidade. A múltipla segmentação. Conceitos e dimensões do Agribusiness. O agronegócio brasileiro. O agronegócio mundial Transgênicos. – Biotecnologia e um novo mercado. O marketing do agronegócio. O cliente em primeiro lugar. Modelo de planejamento. Insumo, serviços e bens de produção.

Administração da Produção Agroindustrial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Função operacional nas empresas. Áreas de produção: projeto de produto, previsão de vendas, medida do trabalho, estoques, controle de qualidade. Técnicas de tomada de decisão segundo o enfoque quantitativo. Administração da produção: papel dos aspectos sociais, éticos e ambientais.

Sistemas de Informações Gerenciais

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução. Conceitos iniciais. Sistemas de informação e sistema de informação gerencial – SIG. Metodologias para o planejamento e implementação de um sistema de informação. Aspectos da tecnologia da informação.

Economia da Produção

Carga Horária: 60 horas

Introdução à economia da produção. O modelo fator-produto. O Modelo fator-fator. O modelo produto-produto. Os custos de produção. Formas de funções de produção.

Gestão de Sistemas Logísticos

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conhecimentos básicos. Sistema agroindustrial. Problemas logísticos. Aplicação em suprimento. Armazenamento e distribuição. Solução logística com uso de software.

Administração da Produção Agroindustrial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Caracterização, ambiente e papel da administração da pequena empresa rural; principais teorias de administração na gestão do empreendimento rural; a teoria da qualidade

na agricultura; métodos de observação na propriedade rural; problemas típicos de decisão em empreendimentos agropecuários.

Administração Financeira II

Carga Horária: 60 horas

Decisão de financiamento a longo prazo. Fontes de financiamento das atividades da empresa. Decisão sobre o destino do lucro. Tópicos especiais.

Marketing no Agronegócio II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Instrumentos de política agrícola. Segurança alimentar e cadeias produtivas. Carnes. Café e leite. Milho e soja. Frutas. Hortaliças. Marcas num mercado de commodities. História e valor da marca. Compostos de comunicação no Agronegócio. A propaganda aplicada ao Agronegócio. A mídia dirigida ao Agronegócio. Feiras e eventos – O fenômeno Agrishow.

Análise de Custos II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Análise de custos na empresa. Custos para controle, análise de custo-volume-lucro, custos relevantes para tomada de decisões, aspectos mercadológicos, tributários e financeiros na formação de preço.

Elaboração e Avaliação de Projetos Agroindustriais

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução: projeto agroindustrial. Mercado. Engenharia do projeto agroindustrial. Localização. Investimento e Financiamento. Custos. Avaliação financeira. Análise de Sensibilidade.

Mercados Internacionais

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Fluxo de comércio entre as nações e o papel das instituições internacionais. Conceitos básicos nas relações comerciais internacionais. Inter-relações entre políticas agrícolas domésticas e políticas comerciais. Acordos regionais de comércio e agricultura. Dimensões quantitativas de comércio agrícola internacional. Problemas contemporâneos do comércio internacional.

Gestão Ambiental no Agronegócio

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Importância estratégica da qualidade e da questão ambiental no agronegócio. Conceitos e desenvolvimento histórico da gestão da qualidade e sua implementação na gestão ambiental. Certificação de sistemas de gestão de qualidade e gestão ambiental. Sistemas informatizados de gestão da qualidade (CAQ). Implementação de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental na agricultura.

Administração Rural

Carga Horária: 60 horas

Noções gerais de administração rural. Análise econômica da empresa rural. Planejamento da empresa rural. Gestão da qualidade. Noções de política agrícola.

Associativismo Comercialização de Produtos Agropecuários

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Noções de sistema agroindustrial. Agentes de comercialização. Canais de comercialização. Formas de compra e venda. Informações de mercado. Acondicionamento e transporte na comercialização. Custos da comercialização. Introdução ao comércio exterior. Estudos de casos.

Direito Comercial

Carga Horária: 60 horas

Direito comercial. Ato de comércio. Comerciantes. Sociedades comerciais. Contratos comerciais. Falência e concordata. A microempresa.

Administração de Recursos Humanos II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Administração de cargos e salários. Avaliação de desempenho. Administração de benefícios. Higiene e segurança do trabalho. Auditoria de recursos humanos.

Contabilidade Comercial

Carga Horária: 60 horas

Campo de aplicação da contabilidade comercial. Planejamento contábil. Registro de operações típicas de uma empresa comercial. Balanços da empresa comercial. Depreciação - repercussão contábil. Orçamento de instalação de empresas.

Contabilidade Gerencial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Noções preliminares. Lucro empresarial e variações de preço. O gerente face a descontinuidade. Algumas considerações. Ilustração do uso de métodos quantitativos na contabilidade gerencial. Estudos de casos. Influências das técnicas quantitativas sobre a contabilidade Administrativa. Conclusão e horizonte da contabilidade gerencial.

Estrutura dos Mercados Agroindustriais

Carga Horária: 60 horas

O instrumental de organização industrial. Competição nos mercados agroindustriais. Desempenho de mercados agroindustriais na dimensão espacial. Desempenho de mercados agroindustriais na dimensão temporal. Organização vertical e desempenho de mercados agroindustriais. Problemas dos mercados oligopolistas. Problemas estruturais dos mercados agroindustriais brasileiros.

Estrutura e Análise das Demonstrações Financeiras

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução. Estrutura das demonstrações financeiras. Modalidades de capitais. Análise das demonstrações financeiras. Análise dos índices financeiros. Outros instrumentos de análise financeira.

Planejamento da Empresa Agroindustrial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Importância do planejamento. Análise de mercado. Métodos de planejamento - orçamentação. Avaliação de projetos. Elaboração de projetos sob condições de risco. Métodos de planejamento - programação linear (PL).

Microeconomia II

Carga Horária: 60 horas

Escolha sob incerteza, externalidades e bens públicos, teoria do equilíbrio geral introdução, equilíbrio e propriedade de bem estar, introdução a teoria dos jogos.

Ética e Legislação

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Doutrinas éticas fundamentais; mudanças histórico-sociais; moral e moralidade; princípio da responsabilidade; regulamentação do exercício profissional; ética profissional e legislação.

Tecnologia Agroindustrial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Estudos das alterações dos alimentos. Importância dos microorganismos na conservação de alimentos. Princípios gerais da conservação de alimentos. Principais métodos empregados na preservação de alimentos. Tratamento e preservação do leite. Fraudes do leite e principais análises para detectá-las. Industrialização do leite. Processamento de frutas. Processamento e conservação de hortaliças.

Estágio Supervisionado

Carga Horária: 360 horas

Compreende atividades práticas para integralização curricular destinado a alunos matriculados a partir do sexto período, a fim de completar a sua formação profissional concatenando os conhecimentos teóricos com a realidade do dia a dia das organizações ligadas ao agronegócio.

ANEXO C – ESTRUTURA CURRICULAR PPC 2009

Código: 2009
Matriz Curricular: ADMINISTRAÇÃO – MOSSORÓ – Presencial – N – GRADUAÇÃO
Unidade de Vinculação: PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO (11.01.02)
Município de funcionamento: MOSSORÓ – RN
Período Letivo de Entrada em Vigor: 2009 . 2
Carga Horária: **Total Mínima** 3000 **Optativas Mínima** 360
Créditos Obrigatórios: 144cr Total – (0cr Práticos) / (144cr Teóricos)
Carga Horária Obrigatória: 2640h Total – (120h Práticas) / (2520h Teóricas)
Carga Horária Obrigatória de Atividade Acadêmica 480 hrs
Específica:
Carga Horária de Componentes Eletivos: **Máxima** (240 horas)
Carga Horária por Período Letivo: **Mínima** (105 horas)
Créditos por Período Letivo: **Mínimo** 7 **Médio** 20 **Máximo** 34
Prazos em Períodos Letivos: **Mínimo** 8 **Médio** 9 **Máximo** 14

1º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0015 INTRODUCAO A ADMINISTRACAO (1200218) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0016 TEORIA ECONOMICA (1200219) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0017 INTRODUCAO A CONTABILIDADE (1200220) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0113 FUNDAMENTOS DE MATEMATICA (1200470) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0137 TOPICOS EM INFORMATICA (1200471) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.			

2º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
TEORIA GERAL DA ACS0018 ADMINISTRACAO (1200221) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0404 FUNDAMENTOS DE FILOSOFIA (1200754) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0406 ORGANIZACAO, SISTEMAS E METODOS (1200756) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CONTABILIDADE GERAL ACS0601 APLICADA A ADMINISTRACAO – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
VEG0004 ESTATISTICA (1104030) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.			

3º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0032 SOCIOLOGIA DAS ORGANIZACOES (1200458) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0033 MARKETING I (1200466) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0035 TEORIA DAS ORGANIZACOES (1200473) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0036 METODOLOGIA CIENTIFICA (1200474) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0124 MATEMATICA FINANCEIRA	60h (4cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

(1200226) – 60h (4cr)

aula
0h (0cr)
lab.**CH Total: 300hrs.**

4º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0021PSICOLOGIA (1200231) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0037DIREITO ADMINISTRATIVO (1200475) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0038MARKETING II (1200476) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0039ADMINISTRACAO DA PRODUCAO I (1200477) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 240hrs.			

5º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0041LEGISLACAO SOCIAL E TRABALHISTA (1200479) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0044GESTAO DE PESSOAS I (1200482) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0602CONTABILIDADE GERENCIAL E DE CUSTOS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0603ADMINISTRACAO FINANCEIRA I – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

lab.
CH Total: 240hrs.

6º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0042 ADMINISTRACAO ESTRATEGICA (1200480) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0048 ADMINISTRACAO DA PRODUCAO II (1200486) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0198 GESTAO DA INFORMACAO (1200493) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0387 GESTÃO DE PESSOAS II – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 240hrs.			

7º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0193 LOGISTICA (1200488) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0196 ECONOMIA BRASILEIRA (1200491) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0409 DIREITO EMPRESARIAL (1200759) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0618 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA II – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 240hrs.			

8º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0245 TRABALHO DE CONCLUSAO DE CURSO I (1200604) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0286 GESTAO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL (1200660) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0592 GESTAO DE PROJETOS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
ACS0593 CADEIAS INTERORGANIZACIONAIS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EXA0222 PESQUISA OPERACIONAL – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.			

9º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
ACS0019E INST.DE DIREITO PUBLICO PRIVADO (1200222) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0050 ANALISE E EXPRESSAO TEXTUAL (1200536) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0203DAS ABORD.SOCIO-POLITICA ORGANIZACOES (1200500) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0204 EMPREENDEDORISMO (1200501) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0205 GESTAO DA QUALIDADE (1200502) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula	DISCIPLINA	OPTATIVA

		0h (0cr) lab. 60h (4cr)		
ORCAMENTO		aula		
ACS0206EMPRESARIAL (1200503) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
DIREITO AMBIENTAL –		aula		
ACS037660h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
DIREITO INTERNACIONAL		aula		
ACS0414(1200764) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
INTRODUCAO A LIBRAS		aula		
ACS0426(1200810) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
JOGOS EMPRESARIAIS		aula		
ACS0427(1200811) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
COMERCIO EXTERIOR		aula		
ACS0431(1200821) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
CONSULTORIA		aula		
ACS0433ORGANIZACIONAL (1200823) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
DIREITO DO		aula		
ACS0435CONSUMIDOR (1200825) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
GEST.DA QUAL.DE VIDA E		aula		
ACS0436ESTRESSE NO TRAB. (1200826) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
GESTAO DE EMPRESAS		aula		
ACS0437ASSOC.E INST.SOCIAIS (1200827) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
LIDERANCA (1200829) –		aula		
ACS043960h (4cr)		0h (0cr) lab. 60h (4cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
ORGANIZACOES E		aula		
ACS0442SOCIEDADE (1200832) – 60h (4cr)		0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA

ACS0443	ORGANIZACOES, TRABALHO E SUBJETIVIDADE (1200833) – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0572	ATIVIDADES COMPLEMENTARES – 60h (0cr)	0h (0cr) aula 60h (0cr) lab.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	OPTATIVA
ACS0573	ATIVIDADES COMPLEMENTARES – 180h (0cr)	0h (0cr) aula 180h (0cr) lab.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	OPTATIVA
ACS0575	ATIVIDADES COMPLEMENTARES – 120h (0cr)	0h (0cr) aula 120h (0cr) lab.	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	OPTATIVA
ACS0594	PROCESSO DECISORIO – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0606	ADMINISTRACAO DE VENDAS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0607	COMERCIALIZACAO DE PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0608	CONFLITOS E NEGOCIACAO NO TRABALHO – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0609	CONTABILIDADE DE CUSTOS – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0610	DINAMICA DE GRUPO NAS ORGANIZACOES – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0611	DIREITO AGRARIO – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0612	GESTAO DO CONHECIMENTO – 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ACS0613	LOGISTICA AVANCADA – 60h (4cr)	60h (4cr) aula	DISCIPLINA	OPTATIVA

		0h (0cr)		
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0614	MARKETING DE SERVICOS – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0615	MUDANCA ESTRATEGICA – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0616	PESQUISA E PLANEJAMENTO MERCADOLOGICO NO AGRONEGOCIO – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0617	TOPICOS AVANCADOS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0619	TOPICOS AVANCADOS EM FINANCAS – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		60h (4cr)		
ACS0620	TOPICOS EM ADMINISTRACAO – 60h (4cr)	aula 0h (0cr)	DISCIPLINA	OPTATIVA
		lab.		
		300h (0cr)		
ACS0447	ESTAGIO SUPERVISIONADO (1200856) – 300h (0cr)	aula 0h (0cr)	ESTÁGIO	OBRIGATÓRIA
		lab.		
		0h (0cr)		
ACS0574	ATIVIDADES COMPLEMENTARES – 120h (0cr)	aula 120h (0cr)	ATIVIDADES COMPLEMENTARES	OBRIGATÓRIA
		lab.		
		60h (0cr)		
ACS1100	TRABALHO DE CONCLUSAO DE CURSO II – 60h (0cr)	aula 0h (0cr)	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	OBRIGATÓRIA
		lab.		

CH Total: 2820hrs.

ANEXO D – ESTRUTURA CURRICULAR PPC 2009

1º Semestre

Introdução à Administração

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conceitos fundamentais: Conceitos de organizações; Tipologias de organizações segundo porte e características organizacionais; Conceitos do mundo do trabalho; Conceitos de administração; Áreas da administração. História da administração: Antecedentes históricos da administração; A história da administração no Brasil. A profissão do administrador; Funções administrativas.

Fundamentos de Matemática

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Números Reais, Funções, Geometria Analítica no Plano. Limite, Continuidade, Derivada.

Teoria Econômica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Aspectos da teoria econômica relacionados com os fatos cotidianos e com os instrumentos de análise de resultados de atividades empresariais e destas com o ambiente econômico. Evolução do pensamento econômico. Elementos de Microeconomia: análise da demanda e da oferta, elasticidades, estruturas de mercado, produção e custos. Tópicos de macroeconomia: agregados, dinheiro, inflação, o papel do estado, sistema financeiro, políticas econômicas, economia internacional, câmbio, crescimento e desenvolvimento.

Introdução à Contabilidade

Carga Horária: 60 horas

Ementa: A Contabilidade e sua aplicação; Estática Patrimonial; Fatos Contábeis; Patrimônio; Variações Patrimoniais; Contas; Ciclo Contábil; Plano de Contas.

Tópicos em Informática

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Introdução à Informática. Sistemas componentes de um computador: hardware e software. Sistema operacional e ambiente de trabalho com interface gráfica. Utilização de editores de texto. Utilização de planilhas eletrônicas. Utilização de softwares de apresentação. Resolução de problemas matemáticos usando softwares.

2º Semestre

Fundamentos de Filosofia

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Natureza, características e origem da Filosofia. Objeto de estudo da Filosofia: ontologia, teoria do conhecimento, ética e estética. Correntes atuais da Filosofia: a) Positivismo e neo-positivismo; b) Fenomenologia; c) Materialismo histórico-dialético; d) Existencialismo

Teoria geral da Administração

Carga Horária: 60 horas

Pensamento administrativo e modernidade. Movimento da Administração Científica; Fordismo; Escola Clássica. Escola das Relações Humanas. Escola Neoclássica;

Administração por Objetivos. Escola Comportamental; Processo decisório. Reestruturação produtiva: Toyotismo. Gestão pela Qualidade. Administração Estratégica. Administração Participativa. Crítica à Teoria Geral da Administração.

Organização, Sistemas e Métodos

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Ambiente Organizacional. Desenho organizacional: estrutura organizacional, organogramas, tecnologias contemporâneas e novos desenhos organizacionais. Sistemas de responsabilidade; Sistemas de autoridade. Divisão do trabalho. Organização do trabalho: QDT, fluxograma, lay-out, formulários, manuais e regulamentos. Processo de trabalho: planejamento e análise de processos.

Estatística

Carga Horária: 60 horas

Estatística descritiva. Conjuntos e probabilidades. Variáveis aleatórias. Distribuições de probabilidade. Distribuições especiais de probabilidade. Teoria da amostragem. Teoria da estimação. Testes de hipóteses. Regressão linear e correlação.

Contabilidade Geral

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Operações com Mercadorias; Encerramento de Contas de Resultado; Apuração do Resultado do Exercício; Inventário Periódico e Permanente; Demonstrações Contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado; Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

3º Semestre

Teoria das Organizações

Carga Horária: 60 horas

Teoria da Burocracia. Estruturalismo. Teoria Sistêmica. Contingencialismo. Desenvolvimento Organizacional. Reestruturações organizacionais: enxugamentos, terceirização, organizações flexíveis. Cultura Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Conflito, Controle e Poder nas Organizações. Teorias Ambientais. Crítica à teoria das organizações

Marketing I

Carga Horária: 60 horas

Conceitos de marketing. O ambiente de marketing e sistema de informações de marketing. Condução de pesquisa de marketing e previsão da demanda. Satisfação, valor e fidelidade do cliente. Comportamento do consumidor. Segmentação e seleção de mercados. Composto mercadológico (marketing mix). Planejamento estratégico de marketing.

Metodologia Científica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: A Pesquisa Científica. Método científico. A Pesquisa Bibliográfica. Leitura crítica, técnicas de estudo científico e Redação técnica. Naturezas e objetivos da pesquisa: Pesquisa Qualitativa e Pesquisa Quantitativa. Projeto de pesquisa. Fases da pesquisa. Técnicas e tecnologias de pesquisa. Produtos das pesquisas: artigos, monografias, dissertações, teses. A pesquisa em administração na atualidade.

Matemática Financeira

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Juros e capitalização simples. Capitalização composta. Desconto e a taxa de desconto. Taxas nominais, efetivas e reais. Séries de pagamentos. Sistema de amortização. Correção monetária e inflação.

Sociologia das Organizações

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Fundamentos das Ciências Sociais. Grupos Sociais. Estratificação social. Processos sociais. Mudanças sociais. Controle social. Trabalho, forças produtivas e relações de produção. Organizações e relações com o meio ambiente. Cultura. Ideologia. Interação. Status. Papéis. Grupos formais e informais nas organizações. Participação, conflito e poder nas organizações.

4º Semestre

Psicologia

Carga Horária: 60 horas

Conceito e Objetivos da Psicologia. Noções básicas das principais Escolas Psicológicas. A psicologia aplicada ao trabalho. O trabalho e a subjetividade: construção de identidade e sofrimento. Histórico da Psicologia Organizacional. A psicologia e a administração de recursos humanos. A função da psicologia no desenvolvimento organizacional.

Marketing II

Carga Horária: 60 horas

Gestão estratégica orientada ao mercado. Análise de portfólio (Matriz BCG). Análise do mercado competitivo e da concorrência. Identificação de posições competitivas atuais e futuras. Construção de marca. Construção de vantagem competitiva. E-marketing. A implementação das estratégias por meio do marketing interno

Direito Administrativo

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Administração Pública. Princípios da Administração Pública. Poderes da administração. Serviços públicos. Poder de polícia. Atos administrativos. Contrato administrativo. Licitação. Bens públicos. Administração indireta. Servidores públicos. Responsabilidade extracontratual do Estado.

Administração da Produção I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: A função produção: conceitos, fatores, inter-relacionamentos. Sistemas produtivos. Localização industrial. Arranjo físico. Planejamento e controle da produção. Planejamento e controle de estoques. Planejamento e controle da cadeia de suprimentos.

5º Semestre

Gestão de pessoas I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: O Sistema de Administração de Recursos Humanos. Perspectivas da Administração de Recursos Humanos. Planejamento de Recursos Humanos. O Ambiente Organizacional e dos Recursos Humanos. Rotação de Pessoal. Absenteísmo. Recrutamento de Pessoal. Seleção de Pessoal. Análise de Cargos.

Legislação Social e Trabalhista

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Direito individual do trabalho. Contrato de trabalho. Empregado. Empregador. Remuneração. Jornada de trabalho. Férias. Fundo de Garantia por tempo de serviço – FGTS. Aviso prévio. Decadência e prescrição no Direito do Trabalho. Seguridade social. Benefícios previdenciários. Custeio da seguridade social. Contribuições previdenciárias. Seguro desemprego.

Administração Financeira I

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Finanças e Objetivos Financeiros. Análise e Planejamento Financeiro. Fluxo de Caixa. Gestão de ativos e Passivos de curto prazo.

Contabilidade Gerencial e de Custos

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Contabilidade Gerencial e o Ambiente Empresarial. Custos: conceitos, terminologia e classificação e comportamento. Métodos de Custeio por absorção, ABC e Variável. Estimativa dos Custos. Sistemas de acumulação dos custos: Custeio por Processos; Custeio por ordem. Análise Custo/volume/lucro. Orçamento: noções básicas. Formação do preço de venda: noções principais.

6º Semestre**Gestão de pessoas II**

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Manutenção e desenvolvimento de Recursos Humanos. Administração de Salários. Planos de benefícios sociais. Higiene e segurança no trabalho. Relações de trabalho e sindicais. Avaliação de desempenho. Treinamento e desenvolvimento de pessoal. Competências.

Administração estratégica

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conceitos básicos da Administração Estratégica. Evolução do pensamento estratégico. Escolas da Administração Estratégica. Análise e forças ambientais. Tipos de estratégias. Gestão das mudanças organizacionais. Planejamento Estratégico.

Administração da Produção II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Planejamento e controle de projeto. Administração estratégica da produção. Controle de qualidade. Produtividade. Automação. Técnicas de planejamento e controle da produção com ênfase em sistemas de informação. Aspectos econômicos, sociais, éticos e ambientais na produção.

Gestão da Informação

Carga Horária: 60 horas

Ementa: As Organizações na Era da Informação. Conceitos de tecnologia da informação. Uso estratégico da tecnologia da informação. Sistemas de informação gerencial (SIG): SIG com fins estratégicos, gerenciais e operacionais. Metodologias para o planejamento e implementação de um SIG. Repercussões e mudanças organizacionais.

7º Semestre

Administração Financeira II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Risco e Retorno. Orçamento de Capital. Técnicas de Análise de Orçamento de Capital. Custo de capital. Estrutura de Capital e Alavancagem. Políticas de Dividendos.

Direito Empresarial

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Teoria Geral do Direito Empresarial: comerciante e empresário, obrigações e privilégios dos exercentes do comércio. Direito cambiário: noções gerais sobre títulos de crédito, letra de câmbio, nota promissória, cheque, duplicata mercantil e outros títulos de crédito. Contratos mercantis: obrigação e contrato mercantil, da compra e venda, mandato, mútuo e fiança mercantil, franquia, alienação fiduciária, arrendamento mercantil e outras modalidade contratuais sujeitas ao regime do direito empresarial. Sociedades empresarias: sociedade limitada e sociedade anônima.

Economia Brasileira

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Formação da economia industrial brasileira. Análise do modelo de desenvolvimento e dos planos nacionais de desenvolvimento. Análise da situação atual da economia brasileira e suas perspectivas para as empresas. A Conjuntura econômica atual e perspectivas econômicas. O movimento recente da economia brasileira. Relacionamento do Brasil com o exterior e consequências para o crescimento e desenvolvimento.

Logística

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Logística: histórico, conceitos básicos. Componentes. Serviço logístico: características e custos. Embalagem: conceito, funções, planejamento, utilização, custos. Transportes: alternativas, frete, seguro e rota. Armazenagem. Logística e tecnologia: solução logística com uso de software.

8º Semestre

Cadeias Interorganizacionais

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Visão sistêmica das cadeias. Abordagens de cadeias: filière (descrição técnicoeconômica), complexos agroindustriais, cadeias de produção, clusters, sistemas agroindustriais, cadeia de suprimentos, alianças e/ou redes. Relacionamento interorganizacional. Sistemas integrados.

Gestão Ambiental e Responsabilidade Social

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Conceitos e histórico de desenvolvimento sustentável e gestão ambiental. Importância estratégica da gestão ambiental. Implementação de sistemas de gestão ambiental. Conceitos de Responsabilidade Social. A importância da Responsabilidade Social nas Organizações. Educação Ambiental na empresa. Casos de Gestão Ambiental e Responsabilidade Social na indústria, no serviço e no agronegócio.

Pesquisa Operacional

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Complementos de álgebra Linear. Método Simplex. Dualidade. Análise de Sensibilidade. Problemas de Transporte e Atribuição. Resoluções por Computador. Introdução à Programação Inteira.

Gestão de Projetos

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Fundamentos da Gestão de Projetos: Introdução e Histórico; Conceitos Básicos; Benefícios do Gerenciamento de Projetos. O Contexto da Gestão de Projetos: Fases e Ciclo de Vida de Projetos; Gerenciamento de Stakeholders; O *PMI – Project Management Institute*. Os Processos de Gestão de Projetos: Conceitos de Processos de Gerenciamento de Projetos; Processos e ciclo de vida de projetos. Áreas de conhecimento: Gestão da Integração; Início de um Projeto; Gestão do Escopo; Gestão de Prazos; Gestão de Custos; Gestão de Qualidade; Gestão de Recursos Humanos; Gestão de Comunicação; Gestão de Riscos. Estrutura para gerenciamento de projetos e níveis de maturidade: Metodologia singular para GP; Escritório de GP; Níveis de maturidade. Introdução ao MSProject.

Estágio**Estágio Curricular Supervisionado**

Carga Horária: 300 horas

Ementa: Realização de estágio curricular supervisionado, em assunto relacionado à prática da vida das organizações. Apresentação de relatório final de pesquisa. Orientação por professor da área tema do estágio.

Elaboração de TCC**Elaboração de TCC I**

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Realização de pesquisa. Apresentação de projeto de pesquisa. Orientação por professor da área tema do trabalho.

Elaboração de TCC II

Carga Horária: 60 horas

Ementa: Realização de pesquisa. Apresentação de relatório final de pesquisa. Orientação por professor da área tema do trabalho.