



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



RESPONSABILIDADE SOCIAL E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

ADRIELA DE MARCHI
UNIVALI
adriela_marchi@hotmail.com

CRISTHIANE MARTINS LIMA
UNIVALI
cris_artemis@yahoo.com.br

FELIPE BORGES
UNIVALI
feborges83@yahoo.com.br

FERNANDO CLEMENTE CUNHA BASTOS
UNIVALI
fccbastos@gmail.com

LIDINEI ÉDER ORSO
UNIVALI
lidinei.orso@yahoo.com.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos *stakeholders* sobre as ações de Extensão da Universidade Federal do Amazonas sob a ótica da Responsabilidade Social Universitária (RSU) e teve como referencial teórico o modelo proposto por Carroll (1991) e os princípios e valores da RSU descritos por De La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006). O estudo é caracterizado por uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória com abordagem qualitativa, utilizando como estratégia de pesquisa, o estudo de caso. Como principais contribuições deste estudo, pode-se elencar o desenvolvimento de novos conhecimentos para a academia acerca da responsabilidade social vinculadas às universidades e sua conexão intrínseca com a extensão universitária, bem como pontuar a importância das interpretações sobre as ações extensõesitas, por parte dos *stakeholders* internos e externos da UFAM, envolvidos com a extensão universitária, em relação às dimensões da Responsabilidade Social contextualizada no âmbito das universidades.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Extensão Universitária. Teoria dos *Stakeholders*. Instituição de Ensino Superior.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social configura-se como conceito que tomou, na segunda metade do século XX, na agenda econômica e empresarial, e posteriormente, política e social, inúmeras perspectivas de aplicação e entendimento, sobretudo, com aproximação no campo do assistencialismo, filantropismo e propaganda (FURLANI, 2005; BOLLAN; MOTTA, 2008). A partir do início deste século, o conceito de RS se expandiu para a busca de solução de questões de natureza social e ambiental das comunidades locais (ASHLEY, 2005; ASHLEY ; FERREIRA; REIS, 2006). Na atualidade, a RS se estende às organizações públicas e organizações não governamentais (ONGs), alcançando as instituições de ensino superior (IES), públicas e privadas (DUCCI, 2012; DURHAN, 2005; VALLAEYS; CRUZ; SASIA, 2009), fazendo emergir um importante segmento de intervenção na sociedade contemporânea, o da Responsabilidade Social Universitária (RSU). O termo Responsabilidade Social Universitária (RSU) tornou-se foco de pesquisas no Brasil no início da primeira década do século XXI, quando as IES privadas aplicaram em suas estratégias de propaganda, o discurso da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) difundido no país pelo Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social.

Considerando o tripé ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988) como a base de sua missão na sociedade, e a articulação de diferentes campos de conhecimento como um de seus pressupostos, a Universidade configura-se como instituição-chave para o desenvolvimento de projetos que resultem na transformação de cenários. A indissociabilidade é um princípio orientador da qualidade da produção universitária pois coloca como necessária a tridimensionalidade do fazer universitário autônomo, competente e ético (MOITA, ANDRADE, 2013).

A extensão foi a última dimensão a surgir no contexto universitário, influenciada por três movimentos: pelas universidades populares iniciadas na Europa, na segunda metade do século XIX, as quais tinham como prerrogativa disseminar o conhecimento técnico à população não universitária; o modelo de extensão norte-americano, com a proposta de prestação de serviço e; posteriormente, pelo Manifesto de Córdoba na Argentina em 1918, influenciado pelos discentes que reivindicavam a missão social da universidade.

Segundo Serrano (2013), Rays (2003) e Moita e Andrade (2013), as práticas institucionais por meio do próprio fazer extensionista e das normatizações universitárias necessitam melhor dispor-se diante das funções acadêmica, social e articuladora da universidade, não sendo considerado um desafio pequeno, visto que o plano nacional de extensão está distante de ser uma realidade plena nas universidades brasileiras. Dessa forma, a extensão universitária desempenha a função de socialização do conhecimento junto à comunidade externa, num processo de ação comunitária visando sua autonomia.

O desenvolvimento de ações de extensão no processo de formação discente e no aprimoramento técnico-científico de docentes e técnico-administrativos contribui para uma formação cidadã e para o fortalecimento de políticas públicas que atendam às reais necessidades das populações envolvidas. Nesta direção, a Pró - Reitoria de Extensão e Interiorização – PROEXTI da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) desencadeou um amplo e gradativo processo de discussão com a comunidade acadêmica sobre a necessidade de definição de diretrizes para uma Política de Extensão própria, que constitui-se em instrumento crucial para a consolidação da extensão como “um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade” (FORPROEX, 1987, p.11).



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



O objetivo do nosso estudo é analisar a percepção dos *stakeholders* sobre as ações de Extensão da UFAM, sob a ótica da Responsabilidade Social e será apresentado da seguinte maneira, com as definições sobre a responsabilidade social corporativa e universitária, seus conceitos e perspectivas, a extensão universitária, as influências históricas que a caracterizaram, e, os principais acontecimentos normativos, conceitos, características e evolução no Brasil, finalizando com sua relação com a Teoria dos *Stakeholders*. Após, expomos a metodologia da pesquisa, e na sequência, a seção de discussão e análise dos dados. Finalmente, as conclusões do nosso estudo empírico onde apresentaremos proposições com base em nossos achados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Um dos autores pioneiros sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) foi Howard Bowen, que em sua obra de 1953 a define como aquela que “se refere às obrigações dos empresários de buscar determinadas políticas, de tomar certas decisões ou de seguir linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores para a nossa sociedade, (CARROLL, 1999, p. 270). Em um ambiente altamente complexo e competitivo, que cada vez mais precisa responder adequadamente as contínuas exigências impostas pela sociedade, a responsabilidade social corporativa (RSC) é referida como uma estratégia de diferenciação considerável. O que vem ao encontro da definição de Archie B. Carroll (1979, p. 500): “Responsabilidade social dos negócios envolve as expectativas da sociedade em relação às organizações, nos aspectos econômico, legal, ético e discricionário [filantrópico], em dado momento no tempo.” Já o marco conceitual da década de 1970 foi à publicação da obra *The Social Responsibilities of Business: Company and Community por Heald* (apud GARCIA; LOPES, 2013). Muito embora Heald não fornecesse uma definição da construção da RSC, sua compreensão do termo abordou as definições apresentadas na década de 1960 sugerindo que pessoas de negócios deveriam ter significativas preocupações com Filantropia Corporativa e com as relações com a comunidade. Em 1979, Carroll propôs uma definição de quatro dimensões da RSC: Dimensões Econômica, Financeira, Ética e Filantrópica, embutidas em um modelo conceitual de *Performance Social Corporative* (RSC). Com a continuidade de suas pesquisas, Carroll (1991) volta a discutir seu modelo de 1979, desta vez em forma de pirâmide, com o componente econômico na base, seguido pelos componentes ético, legal e por último o filantrópico substituindo o discricionário. Os estudos acerca da RSC, nos anos 2000, continuam a aprimorar os modelos teóricos e de desempenho social corporativo, como por exemplo o trabalho dos autores Schwartz e Carroll (2003) que atualizaram o modelo da pirâmide de Carroll (1991), a substituindo por um diagrama de *Veen*, com o objetivo de simplificar o entendimento das relações entre os componentes, a partir de então denominadas dimensões econômica, ética e legal da RSC, pontuando a inter-relação existente entre elas. A partir do fenômeno da RSC surgem as primeiras discussões de Responsabilidade Social Universitária (RSU). No próximo item explicitaremos o surgimento das Universidades e seu alinhamento com os conceitos de Responsabilidade Social no âmbito da IES (Instituição de Ensino Superior).

2.2 Responsabilidade Social no contexto do Ensino Superior

As primeiras universidades institucionalizadas que se tem registro são a Universidade de Bolonha, na Itália, criada em 1088; a Universidade de Oxford, no Reino Unido, criada em



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



1096; e a Universidade de Paris, na França, criada em 1150 e oficializada em 1200 (SIMÕES, 2013). Na América Latina as universidades começaram a ser instaladas no século XVI com forte predominância do modelo europeu, por receber deste continente muitas informações, tanto na área de profissionalização técnica do indivíduo, quanto na área de formação voltada às atividades científicas. Já no século XX as influências do modelo norte americano não passaram despercebidas à medida que inovaram nos níveis de formação superior e foram melhores assimiladas pelas universidades latinas (WANDERLEY, 1985; ROSSATO, 2005).

Buarque (2006, p. 5) discorre sobre a trajetória histórica da universidade brasileira ao afirmar que “enquanto os demais países da América criavam suas universidades já nas primeiras décadas depois do descobrimento, no Brasil o ensino superior era relegado aos poucos filhos de ricos que podiam estudar na Europa”, pois a metrópole portuguesa proibiu a criação de universidades no Brasil, e mesmo depois da independência, nossa elite dirigente ainda esperou cem anos para criar a primeira universidade.

A primeira universidade criada no Brasil foi a Escola Universitária Livre de Manáos em 1909, no Amazonas, depois passou a ser conhecida como Universidade de Manáos, Com a decadência da economia da região, após a queda do Ciclo da Borracha, a Universidade se desintegrou em cursos superiores isolados. Porém, no dia 12 de junho de 1962, foi refundada e rebatizada com o nome de Universidade do Amazonas (BRITO, 2011; JEZINE, 2001). Já em 1912, surgiu no Paraná outra universidade, apenas três anos depois a instituição encerrou suas atividades. Em 1920 surgiu a Universidade do Rio de Janeiro, através de um decreto assinado pelo Presidente Epitácio Pessoa, esta universidade deu origem à Universidade Federal do Rio de Janeiro (SILVA, 2010). Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo, a instituição foi criada com a união de seis Instituições de Ensino Superior (IES) já consolidadas. Devido à forma em que foi criada, a USP já nasceu adulta, em plena atividade profissional, docente e de produção científica (CAMPOS, 2004). No ensino superior, conforme Calderón, Pedro e Vargas (2011), a responsabilidade social é tratada na literatura através dos termos RSU (Responsabilidade Social Universitária) e RSES (Responsabilidade Social no Ensino Superior), nesta pesquisa o termo adotado será RSU. No Brasil, a RSU surgiu com o processo de institucionalização do mercado de Educação Superior, no início da primeira década do século XXI, quando houve a incorporação por parte das IES privadas como estratégia de publicidade e propaganda, semelhante às empresas. Com a criação em 2004, do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) que inclui o item Responsabilidade Social (RS) como uma das dez dimensões de avaliação das IES, representando 5% da nota final, a questão da RS das IES ganha novos contornos e grande relevância tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas (CALDERÓN, 2005; INEP, 2014).

Ainda segundo (2006), a RSU diz respeito aos deveres que a universidade tem para com a sociedade que a financia, principalmente na procura de soluções para os principais problemas sociais, a necessidade de uma melhor distribuição de renda e a criação de mecanismos de promoção social de setores historicamente marginalizados. Apesar de acreditar na RSU como um compromisso entre a universidade e a sociedade, o autor reconhece que este fenômeno ficou em evidência a partir das tendências delineadas pelas estratégias de propaganda das instituições de ensino superior do setor privado, uma consequência direta da expansão da responsabilidade social empresarial e do terceiro setor.

De acordo com Medeiros Jr. (2004) a tríade ensino, pesquisa e extensão é considerada o alicerce para a universidade desenvolver ações sociais que valorizam o ser humano e contexto social. Furlani (2005) argumenta que a função genuína das IES é a promoção do



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



desenvolvimento científico e tecnológico do país, o qual é essencial para o desenvolvimento. Atualmente, percebe-se consenso na ideia de que as IES (particularmente as universidades) podem ultrapassar os limites de sua finalidade tradicional de produção, reprodução, divulgação e conservação do conhecimento. Neste sentido, Pimenta e Anastasiou (2008) relatam que a finalidade da universidade é definida pelo pleno exercício da crítica fundamentada no ensino, na pesquisa e na extensão. Pode-se elencar através do Quadro 1, os conceitos de Responsabilidade Social Universitária definidos em estudos internacionais sobre o tema, a saber:

Quadro 1 - Conceitos de Responsabilidade Social Universitária

Autor (Ano)	Conceitos de Responsabilidade Social Universitária:
De La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006)	A capacidade da Universidade de divulgar e implementar um conjunto de princípios gerais e valores específicos, por meio de quatro processos-chave na Universidade, como a gestão, ensino, pesquisa e extensão universitária. Respondendo socialmente para a comunidade universitária e para o país onde é inserida.
Calderón (2006)	Diz respeito aos deveres que a universidade tem com a sociedade que a financia, referindo-se principalmente à procura de soluções para os principais problemas sociais, à necessidade de uma melhor distribuição de renda e à criação de mecanismos de promoção social de setores marginalizados.
Barroso Tanoira (2007)	Deve contribuir para melhorar o social pela formação correta dos alunos em habilidades, em termos valores éticos na sua relação com os outros e em relação ao meio ambiente. E também de organizar ações para melhorar a qualidade de vida para os moradores da comunidade em que atuam.
Vallaey (2008)	É uma política de melhoria contínua da Universidade para reunião da missão social, eficaz por meio de quatro processos: Gestão ética ambiental e da instituição; Formação de cidadãos responsável e solidária; Produção e Disseminação conhecimento socialmente relevante; participação social na promoção de um desenvolvimento mais humano e sustentável.
Pérez-Domínguez (2009)	Deve ser entendida como uma mudança paradigma gradual, não radical e definitiva. Além disso, não olhando a dispersão do conhecimento, buscando a inteligência emocional dentro das especialidades e diálogo interdisciplinar.
Tetřevová (2010)	Representa uma superestrutura de responsabilidade da gestão da universidade, onde a gerência e os funcionários da universidade se comportam da maneira que eles não só cumprem as atividades econômicas da universidade e da própria missão social, mas também facilitam o cumprimento das intenções e objetivos de todos os <i>stakeholders</i> . Ao mesmo tempo, pode também ser vista como uma propositada e gratificante comunicação entre a universidade e os seus <i>stakeholders</i> .
Ysunza Breña; Molina (2010)	É realizar um conjunto de ações que são resultantes de um projeto institucional cometido de forma explícita e com força em valores e princípios que visam o bem estar dos seres humanos e consolidação de uma sociedade mais justa e equilibrada, com metas de longo prazo que permitem alcançar as condições necessárias e suficientes para que este planeta Terra seja um lar confortável para as futuras gerações.
Aldeanueva Fernández (2011)	Promover a contribuição das universidades para o desenvolvimento econômico e social das sociedades que mantêm a unidade, além de dar o retorno do conhecimento para a sociedade.
Saravia (2012)	É combinar com a responsabilidade individual responsabilidades institucionais. Isso inclui tanto a responsabilidade dos membros individuais de cada organização, que é em relação à sua posição no meio dela, a responsabilidade institucional da organização para as consequências resultantes do desenvolvimento da sua atividade.
Moscoso Durán; Vargas Laverde	Como uma política de qualidade ética da gestão da Universidade que procura alinhar pelo menos quatro processos (gestão, ensino, pesquisa, extensão) com a missão da universidade, valores e compromisso social, por meio da realização da coerência institucional, transparência e participação toda comunidade universitária (autoridades, estudantes, docente



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5

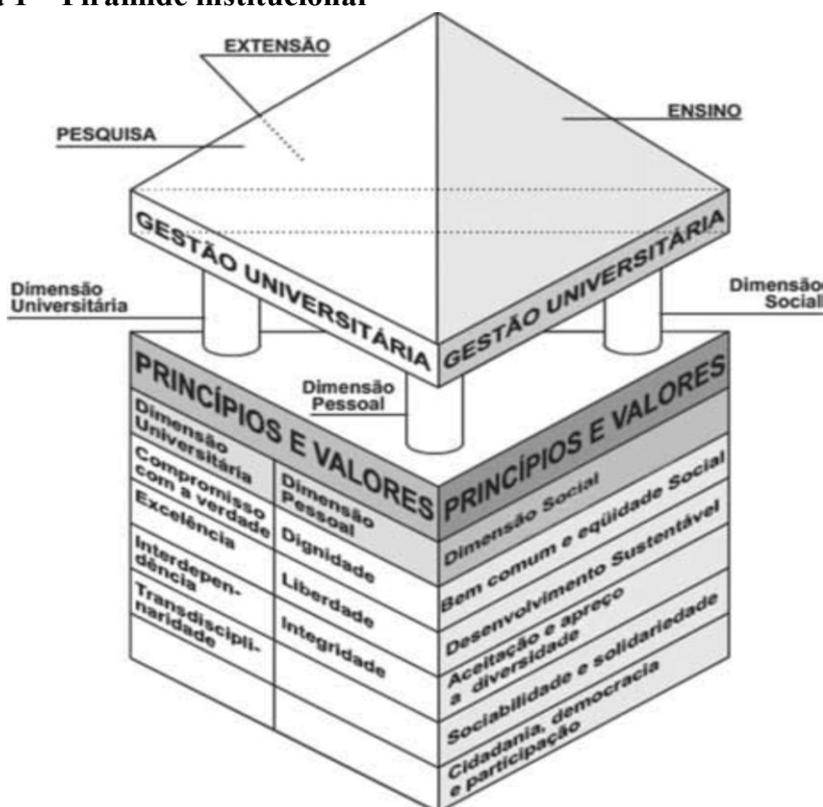


(2013)	e de investigação e administração e serviços).
Ribeiro; Magalhães (2014)	Configura-se como uma alternativa de modernização, que permite a busca constante de redefinição da gestão socialmente responsável e crítica permanente sobre a maneira de pensar e adotar os processos educativos; forma o elo entre o conhecimento gerado no contexto de sua aplicação e as necessidades locais, nacionais e globais, ou seja, o elo entre o conhecimento gerado institucionalmente e os impactos na sociedade em termos de desenvolvimento.

Fonte: Marchi (2015, p. 28-29).

Apontamos através deste quadro ilustrativo, o extenso número de abordagens e definições referentes a RSU, porém as abordagens que orientarão esta pesquisa são os estudos de Calderón (2006) e suas definições da Pirâmide da Responsabilidade Social e os de De La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006) que norteiam os princípios e valores da RSU, perfazendo um alinhamento com os principais construtos do Modelo da Pirâmide da RSC de Carroll (1991). O modelo da Pirâmide Institucional da RSU descrita por Calderón (2006), ilustra que a universidade deve ser considerada como uma grande pirâmide de base triangular. Embora sendo uma única construção, possui uma base e três faces entrelaçadas na sua essência, conforme observamos na Figura 1:

Figura 1 – Pirâmide institucional



Fonte: Calderón (2006, p. 17)

Calderón (2006) explica que as faces visíveis da pirâmide representam o ensino, a pesquisa e extensão erguidas numa base representada pela gestão universitária. E acrescenta que gestão universitária é o conjunto de processos e estruturas administrativo-gerenciais que possibilitam à universidade atingir sua missão institucional. Jiménez De La Jara *et al.* (2006),



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



explica que os princípios e valores da RSU, constituem os alicerces da pirâmide, são luzes orientadoras, são guias para o comportamento humano, são fundamentais e permanente em uma universidade socialmente responsável. Os princípios e valores da RSU são estruturados em sistema, que podem ser classificados em três níveis: pessoal, social e universitário. E que cada nível possui indicadores que podem ser utilizados como uma ferramenta de gestão relacionada com a responsabilidade social universitária.

No entanto, Caldéron (2006) ressalta as peculiaridades e especificidades das IES públicas que se perpetuou através de uma complexa infraestrutura, de relações baseadas no corporativismo e no clientelismo, da forte influência política que conduz o processo decisório das instituições federais que ministram o ensino superior. Afirma ainda que nasce um grande desafio a ser superado, pois, ao comparar as técnicas administrativas adotadas pelas IES privadas com as burocráticas estruturas das universidades públicas, surgem atritos entre as regras sugeridas pelos experientes executivos em responsabilidade social da rede de ensino privada com as práticas adotadas por docentes e técnicos que atuam nas universidades públicas (CALDÉRON, 2006). Portanto, deve existir a adoção de uma de uma postura cautelosa que considere as características, demandas e pontos de vista do corpo docente, das autoridades acadêmicas das IFES que viabilizam as atividades de ensino, pesquisa e extensão, por se tratarem de universos completamente distintos (COSTA; NOGUEIRA, 2010; FERREIRA; LEOPOLDI, 2013; SILVA *et al.*, 2012).

O tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão constitui o eixo central da RSU, de certa forma, define o papel da Universidade como espaço de produção e difusão do saber, contribuindo para o desenvolvimento: científico, social, político, econômico e cultural (VALLAEYS, 2008). A política que instrumentaliza a Universidade precisa atender o compromisso social, privilegiando atividades de ensino, pesquisa e extensão que tenham aplicação direta ao contexto social, tendo em vista a superação dos problemas encontrados em seu entorno social (RIBEIRO, 2014).

2.3 Extensão Universitária: evolução histórica e conceitual

Alguns autores, como Jezine (2001) e Rocha (2001) consideram as primeiras escolas gregas, com suas aulas abertas ao público, como os primeiros movimentos de uma extensão universitária, porém apresentavam suas aulas abertas a poucos, e ainda em torno de um conhecimento pouco transformador da realidade. A extensão universitária também teve um caráter religioso, na chamada Universidade Medieval, com as ações educativas principalmente praticada pelos jesuítas (SAMPAIO, 2004).

As primeiras atividades de extensão universitária, oficialmente registradas, surgiram na Inglaterra em decorrência da Revolução Industrial: na Universidade de Oxford em 1845, e Cambridge, em 1871, com atividades de uma preparação técnica às diferentes camadas sociais e não somente à formação das elites, logo se expandido para as regiões deconcentração operária em Londres (JEZINE, 2001). Diferentemente do que ocorreu na Inglaterra e nos Estados Unidos, na América Latina, as práticas das ações sociais da Universidade vieram não dos seguimentos dos docentes ou gestores da mesma, mas de uma organização dos estudantes para “colocar a extensão universitária em evidência, com a criação de Universidades Populares em várias nações latino-americanas” (NETO *et al.*, 2002, p. 149). Oficialmente a extensão universitária no Brasil foi institucionalizada através do Decreto nº 19.851, de 11/4/1931 que estabeleceu as bases do sistema universitário brasileiro (NOGUEIRA, 2005), porém as primeiras manifestações ocorreram entre 1911 e 1917 nas Universidade Livre de São Paulo e



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



Universidade de Manaus, com a realização de conferências e semanas abertas ao público, e, em 1920, com atendimentos da Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa, coincidindo com a criação do ensino universitário no país (JEZINE, 2001; FORPROEX, 2012).

A ponte entre a universidade e a sociedade é mediada por meio da extensão universitária, é por meio desta que a universidade tem concretizado sua relação com a sociedade e mostrado suas pesquisas e suas ações de ensino. A universidade, enquanto instituição pública, passou a ser discutida, através da sociedade civil e de segmentos universitários “[...]cobrando dela o **compromisso** com setores menos favorecido da população. A extensão é, então, resgatada como um meio através do qual a universidade vai cumprir sua **função social** [...]” (NOGUEIRA, 2005, p. 11, grifo nosso).

É também através da extensão que a universidade tem a oportunidade de levar até a comunidade, os conhecimentos de que é detentora, os quais são produzidos com a pesquisa e que normalmente divulgam o ensino. É uma forma de a universidade socializar e democratizar o saber científico, de modo a este não se traduzir em privilégio apenas da minoria da população (universitária), mas difundido também à comunidade não acadêmica, consoante os próprios interesses dessa mesma comunidade (PAULA, 2013).

Silva (2011) explicita que muitas das atividades de extensão universitária serviram, e ainda servem como reveladora da abertura da Universidade para as comunidades. Se analisarmos com cuidado, veremos que algumas propostas funcionam como as políticas sociais compensatórias, suficientes para acalmar os conflitos sociais existentes em seu entorno.

2.4 Síntese da Teoria dos *Stakeholders*

O termo “*stakeholder*” surgiu pela primeira vez na administração através de um memorando interno da *Stanford Research Institute* (SRI) em 1963, e foi criada para generalizar a noção de acionista como o único grupo, a quem a gestão precisa ser sensível (FREEMAN, 1984).

Os *stakeholders* são caracterizados por Freeman (1984, p. 46) como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais”. Portanto, pode-se entender como *stakeholders* os acionistas, os credores, os gerentes, os funcionários, os fornecedores, o governo, os clientes, a comunidade local, as empresas concorrentes, os parceiros ou qualquer outro agente que possua participação nos objetivos da organização.

No Brasil a expressão tem sido traduzida como “parte interessada”, “grupo de interesse” ou “público de interesse” (LANGRAFE; FISCHMANN; MEIRELLES, 2016). Com relação às organizações do setor público, Bryson (1995) alega que a avaliação do desempenho das organizações públicas somente pode ser considerada quando as expectativas dos *stakeholders* são atingidas. (Beach, 2009) afirma que a teoria dos *stakeholders* tem se mostrado útil para organizações sem fins lucrativos, como é o caso das universidades, pois essas organizações apresentam uma quantidade de *stakeholders* superior às organizações empresariais tradicionais (FALQUETO, 2012).

Jongbloed, Enders e Salerno (2008), esclarecem que no caso específico das universidades, os vínculos com seus grupos de interesses são diferentes, pois mesmo instituições de um mesmo ramo e que se relacionam com o mesmo público, terão dinâmicas diferenciadas em razão da forma como as relações são gerenciadas.

Mainardes *et al.* (2010) realizou um estudo em que identificou, através de análise bibliográfica, os *stakeholders* envolvidos nas instituições de ensino e sua influência na gestão de universidades. No quadro 2, podemos verificar um resumo dos principais estudos que se referem aos *stakeholders* das universidades:



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



Quadro 2 - Estudos que delimitam os stakeholders das IES

Investigação	Stakeholders das Instituições de Ensino Superior
Conway, Mackay e Yorke (1994)	Primários – alunos; Secundários – entidades pagadoras, autoridades de educação; Terciários – organismos de acreditação, ex-alunos, empregadores, pais.
Kotler e Fox (1995)	Fundações, ex-alunos, comunidade local, público em geral, mídia de massa, estudantes potenciais, alunos matriculados, órgãos fiscalizadores, pais de alunos, gestão e funcionários, corpo docente, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial e órgãos governamentais.
Sandison (1996)	Alunos ou estudantes, professores, pessoal administrativo, pessoal de serviço, fornecedores, pais, governo, comércio e indústria, e outros sistemas de ensino.
Owlia e Aspinwall (1997)	Alunos, pais de alunos, empregadores, membros da universidade, governo, sociedade em geral.
Reavill (1998)	Alunos e familiares, empregadores, funcionários e professores, fornecedores de bens e serviços para a universidade, o setor do ensino secundário, outras universidades, o comércio e a indústria, a nação, o governo, os contribuintes locais e nacionais, ordens profissionais.
Macfarlane e Lomas (1999)	Estudantes, empregadores, associações profissionais, governo, comunidade acadêmica e sociedade em geral.
Rosenberg (2000)	Alunos, ex-alunos, pais de alunos, empregadores, órgãos governamentais, professores, funcionários, comunidade local.
Duderstadt (2001)	Internos: alunos, corpo docente, funcionários, conselho diretivo; Externos: governo, comunidades locais, público em geral, mídia, políticos.
Amaral e Magalhães (2002)	Alunos, pais, empregadores, estado, sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema).
Zait (2006)	Estudantes do ensino médio (futuros candidatos da universidade), atuais estudantes universitários, ex-alunos, professores universitários, empregadores e opinião pública em geral.
Pachuashvili (2007)	Alunos e seus pais, colegas, instituições internacionais, organizações doadoras, oligarquia acadêmica, grupos religiosos, comunidade empresarial, organismos de acreditação, partidos políticos e outros grupos de interesse.
Slantcheva (2007)	Autoridades estatais (agências de acreditação, governo, legisladores); profissionais e grupos empresariais (sindicatos e conselhos provinciais, instituições religiosas); estudantes (pais, conselheiros); instituições rivais; doadores e fundações; organizações internacionais e associações; quadro cultural (potenciais alunos, conselheiros do ensino secundário, alunos, pais, mídia, vizinhos, comunidade).
Stadler (2007)	Internos: Dirigentes e docentes das IES.
Jongbloed, Enders e Salerno (2008)	Internos: estudantes, funcionários, comunidade de pesquisadores e gestão; Externos: comunidades de pesquisa, ex-alunos, empresas, movimentos sociais, organizações de consumidores, governos e associações profissionais.
Matlay (2009)	Internos: alunos, pessoal docente e de investigação, os administradores e gerentes. Externos: pais, alunos e empresários, bem como vários representantes de empresas, comércio, entidades profissionais, governo e comunidade.
*Silva (2010)	Internos: gestores (reitores), docentes, discentes. Externos: comunidade do entorno, concorrentes e fornecedores.
*Melo (2011)	Internos: gestores (reitores), representantes docentes (colegiado) e representantes discentes (diretórios acadêmicos). Externos: fornecedores, comunidade local.
*Aamir <i>et al.</i> (2014)	Internos: estudantes e funcionários. Externos: pais, investidores e comunidade local.
*Marchi (2015)	Internos: gestores, docentes, discentes e servidores administrativos.
*Vieira (2015)	Internos e externos: representantes do CONSUNI.
*Langraffe, Fischmann e Meirelles (2016)	Internos: corpo discente, corpo técnico-administrativo, corpo docente; Externos: mercado de trabalho, ex-alunos, meio ambiente, Ministério da Educação e fornecedores.



Fonte: Adaptado de Mainardes *et al.* (2010); Falqueto (2013).

As organizações públicas, neste caso, as universidades devem buscar conhecer seus *stakeholders* e o que os mesmos esperam das instituições como resultado Mainardes *et al.* (2010) ressalta ainda que devido a estrutura burocrática e descentralizada das universidades, torna-se especialmente difícil identificar e entender a relação existente entre seus grupos de interesses.

3 METODOLOGIA

Dentre as diversas metodologias utilizadas para classificar uma pesquisa, de acordo com YIN (2005), este trabalho pode ser classificado como um estudo de caso único no que tange os procedimentos técnicos a serem utilizados e quanto aos seus objetivos pode ser classificado como descritivo com abordagem qualitativa. O presente estudo classifica-se como qualitativo porque permitirá analisar sob a ótica dos stakeholders as ações de Responsabilidades Social Universitária.

A pesquisa foi documental (Relatórios de Gestão Anuais, boletins internos da instituição, PDI e site da instituição, seguindo o protocolo de pesquisa, por se tratar de uma técnica valiosa que desvenda aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE e ANDRE, 1986). Portanto, a pesquisa utilizou-se de dados secundários, observando os processos organizacionais e configurações estratégicas voltadas para ações de Responsabilidade Social Universitária e aplicando a técnica de análise de conteúdo para as entrevistas com os gestores e beneficiários das ações de extensão universitária. À medida que os documentos que amparam a pesquisa foram sendo analisados, as informações resultantes receberam classificação nas respectivas categorias de análise, de acordo com a interpretação dos pesquisadores, por meio da técnica de análise de conteúdo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 O Objeto de estudo: A Universidade Federal do Amazonas - UFAM

Em 1909 surgiu a primeira instituição de ensino superior do país, a Escola Universitária Livre de Manaus, e em 12 de junho de 1962 o então presidente João Goulart, assina a Lei Federal 4.069-A, que cria a sucessora legítima da Escola Universitária Livre de Manaus, a Universidade do Amazonas. Em 2002 a Universidade recebeu a denominação de Universidade Federal do Amazonas (UFAM) por disposição da Lei nº. 10.468.

A UFAM oferece, atualmente, 96 cursos de graduação e 39 de pós-graduação stricto sensu credenciados pela Capes. São ao todo 31 cursos de Mestrado e 8 de Doutorado. Em nível de Pós-Graduação Lato Sensu, são mais de 30 cursos oferecidos anualmente. No que se refere à Extensão, são mais de 600 projetos que beneficiam diretamente a população e 17 grandes programas extensionistas. Entre os alunos dos cursos regulares de graduação ministrados em Manaus e no interior do Estado e dos cursos de graduação conveniados, a Universidade reúne mais de 20 mil estudantes.

4.2 A Análise das ações de Responsabilidade Social Universitária da UFAM, sob a ótica dos *stakeholders*



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



Na análise de conteúdo dos entrevistados ficou demonstrado a preocupação em captação de recursos financeiros para os Programas de extensão, parcerias com instituições públicas e privadas e os resultados gerados para a IES sob o ponto de vista econômico observados nas seguintes falas do Gestor 1: “[...] criamos na PROEXTI um departamento voltado exclusivamente para assessorar projetos com auto sustentação, que é o DARPEX, por outro lado como somos uma instituição pública, a gente pudesse captar esses recursos financeiros através de parcerias com empresas”. Esta afirmação corrobora com o que diz Caldéron (2006, p.26) sobre ser responsabilidade da Universidade “Criar políticas extensionistas financeiramente viáveis, com projetos sérios e consistentes, enraizados nas atividades de ensino e de pesquisa, com uma estrutura gerencial ágil e pró-ativa”. Os gestores da PROEXTI, ressaltam a importância de parcerias entre empresas como a Petrobrás e do Pólo Industrial de Manaus (PIM), no sentido de equipar laboratórios da Faculdade de Tecnologia e devolver os serviços para a comunidade externa a custos baixos, conforme relata o Gestor 2: “O ideal é que a gente convença cada vez mais o empresariado porque se formos comparar com outros países é o mundo empresarial que desenvolve parcerias com as universidades[...]”. As declarações do gestor 2 são bem contundentes ao afirmar que o mundo empresarial precisa firmar parcerias no intuito de fomentar pesquisas e projetos que melhorem a sociedade, porém reconhece também que na atual conjuntura econômica do país, os empresários sentem - se receosos em investir nas universidades (DUCCI, 2012; GOERGEN, 2006).

Os novos delineamentos dados à questão da RS nas universidades, se devem, ao início da operacionalização do SINAES, que trata da responsabilidade social como sendo “a contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural” (BRASIL, 2004). Segundo Valleys (2006), a universidade deve realizar uma reflexão acadêmica sobre si mesma, considerando sua responsabilidade no contexto do entorno social e devendo deixar de se colocar à margem das questões sociais.

5 CONCLUSÕES

Para que a Universidade possa ser compreendida como socialmente responsável, precisa primeiramente que o tripé que a sustenta, ensino, pesquisa e extensão, esteja articulado e seja indissociável, no cotidiano prático da universidade. Porém, a base desse tripé deve estar apoiado em conceitos éticos, legais, de sustentabilidade econômica e ambiental, pois sua função é em prol da produção de novos conhecimentos científicos e da ampliação e desenvolvimento de ações que venham ao encontro das demandas sociais, especialmente daquelas do entorno da universidade (VALLEYS; CRUZ; SASIA, 2009). Significa também pensar em uma Instituição que promova e discuta conceitos de responsabilidade social entres todos os seus *stakeholders*, nos âmbitos interno e externo, e sobretudo, ofereça um ensino inovador e de qualidade que promova não só a formação acadêmica e profissional de seus alunos, como também possa ser orientado para a resolução de problemas sociais concretos, através da extensão universitária como uma forma de sistematização do conhecimento acadêmico, contribuindo ainda para sua formação de cidadania e de solidariedade (CALDÉRON, 2016; VALLEYS, 2014; VILARREAL, 2014).

Este estudo buscou analisar a percepção dos *stakeholders* sobre as ações de Extensão da UFAM, sob a ótica da Responsabilidade Social e teve como referencial teórico, o modelo



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidad, desarrollo e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



proposto por Carroll (1991) e pelos princípios e valores da RSU descritos por De La Jara, Fontecilla e Troncoso (2006). No que diz respeito às lacunas e limitações do presente estudo, foram investigados apenas os gestores da PROEXTI e de alguns programas de extensão, o que pode fazer prevalecer a percepção deste grupo específico, foi dado também maior ênfase aos *stakeholders* externos de apenas um Programa de extensão. Outro ponto de limitação desta pesquisa foi o fato de ser estudo de caso único, realizado em uma instituição de ensino superior pública, como também o direcionamento da pesquisa apenas para o tripé *Extensão*, ou seja os resultados obtidos e compilados não podem ser generalizados a todos os *stakeholders* da IES.

REFERÊNCIAS

AAMIR, A.; REHMAN, S. U. M.; RASHEED, F. Influence of social responsibility on university reputation case study of King Saud University (KSU) Saudi Arabia. **International Journal of Academic Research**, v. 6., n. 2, mar. 2014.

ABREU, C. B. **Responsabilidade Social em Instituições de Ensino Superior**. 2010. 124f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade de Fortaleza, Fortaleza/CE.

ÁGUIA, J. C. **Avaliação do grau de percepção dos alunos em relação às ações de responsabilidade social de uma instituição de ensino superior**. 2007. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, I. Responsabilidad Social em la Universidad: Sociedade casos y propuesta de despliegue. 2011. 453f. **Tesis Doctoral** – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, Málaga, 2011.

ALIGLERI, L. M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos da empresa**. 2011. 178f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, SP, 2011.

ALZYOUD, S. A.; BANI-HANI, K. Social Responsibility in higher education institutions: application case from the middle east. **European Scientific Journal**, v.11, n.8, mar.2015.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARROSO TANOÍRA, F. G. Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicación em instituciones educativas. **Investigación Universitaria Multidisciplinar**, v. 6, n. 6, p. 48-54, 2007.

BOLLAN, V.; DA MOTTA, M. V. Responsabilidade Social no Ensino Superior. In: **Responsabilidade Social**. São Paulo: ABEMES, v.3, 2008.

BRASIL. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília ,DF: Senado Federal, 1988.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



BRASIL. **Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Casa Civil/Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2004.

CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social: desafios à gestão universitária. **Estudos**, v. 23, n.34, p. 13-28, abr., 2005.

_____. Responsabilidade Social Universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. Revista da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior, v.24, n.36, p.8-22, 2006.

CALDERÓN, A. I.; PESSANHA, J.; SOARES, V.L. Educação superior: construindo a extensão nas IES particulares. São Paulo: Xamã, 2007.

CALDERÓN, A.I. PEDRO, R. F.; VARGAS, M. C. Responsabilidade social da educação superior: a metamorfose do discurso da UNESCO em foco. **Interface**, v. 15, n. 39, out. /dez. 2011.

CALDERON, A. I.; G., CLEBER F.; BORGES, R. M. Responsabilidade social da educação superior: mapeamento e tendências temáticas da produção científica brasileira (1990-2011). **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 66, p. 653-679, 2016.

CARROLL, A. B.A. Three Dimensional Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v.3, p. 497-505, 1979.

_____. Corporate Social Responsibility. **Vital Speeches of the Day**. v. 49, n.19, p. 604-632, 1983.

_____. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, p. 39-48, 1991.

_____. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business and Society**, v.38 , n.3, p.268-295, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação da educação superior: avanços e riscos. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, SP, v. 10, n. esp., p. 67-93, jul. 2008.

DONALDSON, T.; PRESTON L. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidences e implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p. 65-91, dez.1995.

DUARTE, J. S. As contribuições da extensão universitária para o processo de aprendizagem, a prática da cidadania e o exercício profissional. 2014. 105f. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade de Brasília, DF, 2014.

DURHAM, E. A responsabilidade social das instituições de ensino superior. **Estudos**, v.22, n.34, p.13-27, 2005.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



EIRÓ-GOMES, M., DUARTE, J. Que públicos para as relações públicas?. **Actas dos III SOPCOM**, v.2, p.453-61, dez. 2005.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; GOMES, R. C.. A influência dos *Stakeholders* na implantação do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 9, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013. p.1-17.

FARIA, A. A.; HEMAIS, M. W.; GUEDES, A. L. M. Responsabilidade Social Corporativa: construindo uma perspectiva pró-governo. **FACES Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 7, n. 3 p. 105-122 jul./set. 2008.

FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A Contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 60-82, jan. 2013.

FORPROEX. I Encontro Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Brasília: UNB, 1987.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A. Stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 14.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Developing Stakeholder Theory**. **Journal of Management Studies**, v.39, n.1, p.1-21, dez. 2006.

LANGRAFE, T.F.; FISCHMANN, A.A.; MEIRELES, F.R. Desempenho Social Corporativo em Instituições de Ensino Superior: a percepção dos gestores sobre os stakeholders. In: **ENCONTRO NACIONAL ANPAD**, XL ENANPAD, 2016, Costa do Sauípe-BA. **Anais...** Costa do Sauípe-BA: ENANPAD, 2016.

LOHN, V. M. **Sistemática para seleção de projetos de responsabilidade social com impacto no negócio das instituições de ensino superior**. 2009. 175f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LYRA, F. R. **Percepção dos stakeholders sobre a responsabilidade social corporativa do parque Beto Carrero World**. 2012. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Biguaçu/SC.

MALDONADO DE GUEVARA, C. C.; GARCIA RAMOS, J. M.; GIMÉNEZ ARMENTIA, P. La formación de la responsabilidade social em la universidad. **Revista Complutense de Educación**, v.18,n.2, mar.2007.

MAINARDES, E. W. *et al.* Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p.4-43, 28 jan. 2010.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



MALHOTRA *et al.* **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOSCOSO DURÁN, F.; VARGAS LAVERDE, J. La Responsabilidad Social Universitaria: más allá de la proyección y extensión social, em mirada a la experiencia de la Universidad EAN de Colombia. **Recherches em Sciences de Gestion**, n. 98, p. 83- 106, set 2013.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e Desafio. **Revista Administração Contemporânea – RAC**, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul. / ago. 2011.

NOGUEIRA, M. D. P. **Políticas da Extensão Universitária Brasileira**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

NOGUEIRA, R. A. A. **Responsabilidade social da universidade**: um estudo dos egressos do doutorado em educação da Universidade Federal da Bahia. 2010. 255f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

OLIVA, E. J. D. La gestión de la Universidad como elemento básico del sistema universitario: **Innovar**, Especial Educación, Bogotá, Vol. 19, p.25-42, nov. 2009.

OLIVEIRA, C. H. Qual é o Papel da Extensão Universitária? Algumas reflexões acerca da relação entre Universidade, Políticas Públicas e Sociedade. CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2., Belo Horizonte, MG, 2004. **Anais...**Belo Horizonte, 2004, p.1-9.

OLIVEIRA, E. C. **Responsabilidade social**: um estudo avaliativo dos programas nas Faculdades de Tecnologia e Ciências – FTC de Itabuna-BA. 2009. 140f. Dissertação (Mestrado Profissional Multidisciplinar em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) – Fundação Visconde de Cairu, Salvador, 2009.

PAULA, J. A. **Interfaces - Revista de Extensão**, v. 1, n. 1, p. 05-23, jul. /nov. 2013.

PAVÃO, YEDA M. P. **A capacidade de gestão dos Stakeholders e o ambiente organizacional**: relações e impactos no desempenho das cooperativas no Brasil. 2012. 225f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

PERNALETE, M. T.; ORTEGA, M. T. **Responsabilidad social de la universidad: Retos y perspectivas**. Buenos Aires: **Paidós**. 2010.

PINTO, M. M. Responsabilidade Social Universitária: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul: **EDUNISC**, 2012.

PUCCI, B. **A indissociabilidade entre Ensino Pesquisa e Extensão**. Impulso, Piracicaba, p. 33-42, 1991.

RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. A formação do professor na relação ética da teoria com a prática: uma questão de Responsabilidade Social Universitária. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v.21, n. esp., p.25-43, jul./dez. 2013.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



_____. Política e Responsabilidade Social na Universidade: conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 42, p. 133-156, 2014.

ROSETTO, M. R. C. A. **Instituições de ensino superior e responsabilidade social: um estudo sobre as representações de lideranças da educação superior brasileira**. 2011. 131f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

SAMPAIO, O. B. Contextualização Histórica da Extensão e Seus Reflexos na Sociedade Brasileira. Anais... Encontro de Extensão da Universidade Federal de Campina Grande. III. Campina Grande, 2004.

SANCHEZ-FERNANDEZ, M.D; LÓPEZ-PORTILLO, H.; GUTIERREZ-PADILLA, C. O futuro profissional socialmente responsável: Universidade de Guanajuato. 2015.

SANFORD, C. **The responsible business: reimagining sustainability and success**. San Francisco: Jossey-Bass. 2011.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. São Paulo: Cortez, 2010.

SARAVIA, F. The Social Responsibility of the University. The experience of the welfare department, of the Faculty of Economics, University of Buenos Aires. 2012.

SCHWARTZMAN, J. Responsabilidade social no ensino superior. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília: Associação Brasileira de Mantenedora de Ensino Superior, v. 22, n. 34, p. 47-53, abr. 2005.

SEBINELLI, R. M. M. G. **Política de Extensão Universitária: o debate nacional e a experiência da Universidade Estadual de Campinas**. 2004. 178f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Campinas, SP, 2004.

SERRANO, R. M. S. M. **Conceitos de extensão universitária: um diálogo com Paulo Freire**. 2014.

VALLAEYS, François. Responsabilidad Social Universitaria?: una nueva sociedade de gestión ética e inteligente para las universidades. **Revista educación superior y Sociedad: nueva época**. Venezuela, serie 13, n. 2, p. 193-220, set. 2008.

VALLAEYS, F.; CRUZ, C. de la; SASIA, P. M. **Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos**. México: McGraw-Hill Interamericana, 2009.

VANIN, G. R. Universidade na Comunidade. 2005. 128f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Estadual de Campinas, SP, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



YSUNZA BREÑA, M.; MOLINA, J. Principios Éticos y Responsabilidad Social em la Universidad. **Administración y organizaciones**, México, v.12, n.24, p. 11-21, jun 2010.