



CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS?

CONTRIBUTION OF ADMINISTRATION COURSE: DEVELOPING SOCIALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP?

Fatima Bayma de Oliveira FGV – Fundação Getúlio Vargas fbayma@fgv.br

Anderson de Souza Sant'Anna PUC Minas e Fundação Dom Cabral – FDC anderson@fdc.org.br

> Daniela Martins Diniz Fundação Dom Cabral - FDC danidiniz09@yahoo.com.br

> > **Submissão:** 12/06/2013 **Aprovação:** 07/02/2014

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar se os cursos de graduação em administração têm adotado disciplinas e metodologias voltadas para o desenvolvimento de perfis de liderança socialmente responsáveis nos graduandos. Como revisão teórica considerou-se a literatura sobre responsabilidade social corporativa e perfis de lideranças socialmente responsáveis. Na sequência foi abordada a formação em administração no país, em termos de conteúdos e metodologias mais valorizadas nessa área. Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como de natureza qualitativo-quantitativa, utilizando-se, como instrumentos de coleta de dados, entrevistas com dezesseis docentes de cursos de administração de diversas instituições de ensino do país e aplicação de cento e trinta questionários junto a alunos do último período do curso. Como resultado constatou-se que adoção de disciplinas e metodologias voltadas para o desenvolvimento de perfis de liderança socialmente responsáveis nos alunos ainda é incipiente nas instituições de ensino superior do país. Como a valorização desses temas, entre eles responsabilidade social, projetos sociais e terceiro setor, é relativamente recente, entende-se que os reflexos dessa tendência nos cursos de administração podem ocorrer nas próximas décadas.

Palavras-chave: Formação em Administração. Lideranças socialmente responsáveis. Metodologias inovadoras de ensino.





ABSTRACT

This article seeks to analyze whether undergraduate administration courses have adopted disciplines and methodologies aimed at developing socially responsible leadership profiles in their undergraduates. The theory review took into account the literature available on the profiles and competencies involved in socially responsible leadership. Undergraduate administration courses in the country were then studied in terms of the most valued content and methodologies in this field. Methodologically speaking, the research can be characterized as a qualitative-quantitative one that used as data collection tools interviews with 16 business administration course professors from several institutions in the country and the responses to 130 questionnaires answered by students attending the last semester of their course. Results have shown that the adoption of disciplines and methodologies aimed at developing socially responsible leadership profiles is still incipient in the country's college-level institutions. As the valuation of themes such as social responsibility, social projects and third sector is relatively recent, it is understood that the reflexes of such trend in business administration courses are likely to happen in the coming decades.

Keywords: Undergraduate administration Course. Socially responsible leaders. Innovative teaching methodologies.



E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO 1 INTRODUÇÃO



Os cursos de graduação em administração têm passado, notadamente nas últimas duas décadas, por profundas transformações, apresentando currículos que se atualizam em função de demandas e tendências da sociedade. Dentre ênfases mais recentes e relevantes no contexto de formação dos administradores está o desenvolvimento de líderes comprometidos com causas sociais e capazes de atuar em contextos socioeconômicos menos favorecidos (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001; SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003).

Tal constatação pode estar associada ao fato de que a contribuição das instituições de ensino superior (IES) para com a sociedade passou a ter expressiva conotação de valor. Ademais, empresas de diversos setores de atuação têm investido em projetos sociais, pois tal prática passou a ser um dos importantes indicadores de gestão sustentável do negócio (ALVES, 2003).

Faz-se necessária, portanto, a introdução de práticas inovadoras na forma de condução dos cursos de administração, resgatando o papel das universidades de formar sujeitos éticos, político-sociais e aptos a produzirem as condições mínimas para sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, comprometidos com a sociedade. Em outros termos, a universidade, além de promover a formação de profissionais capacitados à inserção no mercado de trabalho, deve também contribuir para a formação da consciência social de seus alunos (MEDEIROS; BORGES; SÁ, 2007).

Muitos desses profissionais vão atuar em empresas públicas, privadas e em organizações do terceiro setor, das quais se espera comprometimento com a ética nos negócios e com questões afetas à responsabilidade social. Tais práticas visam à melhoria da condição dos indivíduos, nas organizações e na sociedade e, geralmente, apresentam muitos desafios para os quais os profissionais da administração parecem não ter recebido qualquer formação (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008).

Estudos mais recentes, da década de 2000, propõem que a atuação do administrador vai muito além dos limites da empresa, superando abordagens tradicionais que vinculam o papel do administrador basicamente a funções administrativas, como planejamento, organização, direção e controle. Em contraposição a tal perspectiva, diversos pesquisadores ressaltam a importância e a complexidade do papel do administrador adiante da busca da satisfação de diversos públicos (BARBERO; BRITTO, 2004; MEDEIROS; BORGES; SÁ,







2007). Nessa direção, surgem pesquisas que passam a questionar o que as escolas de negócios têm feito para garantir que futuros administradores apresentem comportamentos éticos e socialmente responsáveis (OLIVEIRA, 2005; LEAL; MEDEIROS; BORGES, 2006; MEREGE; ALVES, 2011).

Diante do exposto, o objetivo central da pesquisa foi o de analisar se os cursos de graduação em administração têm adotado disciplinas e metodologias voltadas para o desenvolvimento de um perfil de liderança socialmente responsável nos alunos. Assim, foi avaliada a contribuição dos cursos de administração no desenvolvimento de profissionais sensíveis e comprometidos com causas sociais e identificadas práticas e metodologias adotadas nos cursos que podem facilitar tal formação.

Sob essa perspectiva, os objetivos intermediários que nortearam a realização da pesquisa foram assim definidos: (a) identificar práticas adotadas em cursos de graduação em administração que conduzam os alunos a um engajamento em questões sociais; (b) analisar a estrutura e o nível de importância atribuída aos temas sociais nos currículos de administração de instituições de ensino em todo o país; (c) descrever as práticas adotadas pelos docentes para incentivar os alunos a atuar em projetos sociais.

Em termos metodológicos foi empreendida pesquisa de natureza qualitativoquantitativa, utilizando-se, como instrumentos de coleta, dezesseis entrevistas com docentes de cursos de administração no país e, para complementar tais dados, cento e trinta questionários aplicados em alunos do último período do curso. O roteiro de entrevista e o questionário constituem o Anexo deste artigo.

As contribuições do estudo foram delimitadas em três perspectivas: acadêmica, pedagógica e sócio-política. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa justifica-se ao aportar elementos que visam contribuir para avançar as investigações sobre o papel das escolas de administração na formação de líderes comprometidos com a responsabilidade social, bem como desafiar as IES a realizarem mudanças voltadas para a qualidade do ensino em administração. Em relação ao aspecto pedagógico, os achados fornecem subsídios para o aprimoramento de métodos de ensino e de atividades extracurriculares no âmbito dos cursos superiores, de modo geral. Por fim, o estudo se justifica ao agregar *insights* que podem subsidiar as instituições que regulamentam o ensino superior em administração no país (por exemplo, Ministério da Educação), na formulação de políticas para os cursos de administração.



ISSN 1984-6606



Quanto à sua estrutura, para além desta introdução, o artigo apresenta a revisão teórica do tema em estudo, os aspectos metodológicos, bem como a análise dos dados empíricos e as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta pesquisa inicia com a apresentação do construto "responsabilidade social corporativa" e com achados de estudos que discutem o perfil de lideranças socialmente responsáveis (BARBERO; BRITTO, 2004). Na sequência, é discutida a formação em administração no país, o currículo e a legislação pertinente (MEDEIROS; BORGES; SÁ, 2007). O referencial teórico se encerra com a apresentação de disciplinas e metodologias que podem contribuir para o desenvolvimento deste perfil nos alunos formandos (PESSOA et al., 2005).

2.1 Lideranças socialmente responsáveis

2.1.1 Responsabilidade social corporativa

Antes de apresentar os atributos de um líder socialmente responsável, é fundamental compreender construtos subjacentes à temática, dentre eles, a responsabilidade social corporativa. Ou seja, para compreender em que extensão os cursos de administração estão contribuindo para a formação de alunos com este perfil, faz-se necessário entender o que são práticas de responsabilidade social.

A responsabilidade social corporativa é um conceito antigo, pois desde a origem das empresas discute-se o papel das organizações perante a sociedade. Entretanto, somente no início de 1990, essa temática ganhou novos contornos e se configurou num tema amplamente discutido na literatura e cada vez mais presente na gestão das organizações (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003; BARBERO; BRITTO, 2004).

Há diversas razões que explicam a ascensão do tema responsabilidade social. Souza, Carvalho e Xavier (2003), por exemplo, apontam que as medidas de liberalismo econômico adotadas pelos países hegemônicos têm reduzido o envolvimento do Estado na economia e, como consequência, as empresas têm assumindo algumas funções de regulação das relações sociais. Amplia-se, portanto, a importância do papel das organizações na sociedade.



ISSN 1984-6606



Nessa perspectiva, aumentam as pressões externas por parte de diversos agentes (comunidade, consumidores, associações e sindicatos, órgãos públicos) para que as empresas ajam de forma sustentável e correta, gerando, ao mesmo tempo, benefícios para a sociedade. Assim, além de buscarem a maximização do resultado da firma, os gestores passam a ter de se preocupar com o impacto social, ambiental e político das ações organizacionais (BARBERO; BRITTO, 2004; SILVA; MANTOVANI; BATISTA, 2009).

O aumento dos debates acadêmicos sobre o tema decorre, também, do próprio retorno que a adoção de práticas de responsabilidade social tem gerado para as empresas. No ambiente interno, essas ações repercutem na melhoria da qualidade de vida no trabalho, aumentam a produtividade e a motivação dos funcionários. Já no ambiente externo, contribuem para valorizar a marca da empresa no mercado e melhorar seu relacionamento com diversos públicos, o que pode se traduzir no crescimento das vendas e no aumento do resultado da empresa (ALVES, 2003).

Ao mesmo tempo em que ganha importância na gestão das empresas, os estudos sobre responsabilidade social também têm crescido de modo significativo. As contribuições encontradas na literatura abrangem ampla quantidade de temas, como preocupações com o bem-estar dos trabalhadores, compromissos sociais com a comunidade no entorno da firma, impactos ambientais das ações organizacionais, entre outros (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; BARBERO; BRITTO, 2004; MEDEIROS; BORGES; SÁ, 2007).

Andrew Carnegie foi um dos pioneiros no assunto, ao enfatizar que a responsabilidade social se baseia na concepção de que as organizações são instituições sociais. Duas premissas foram consideradas fundamentais pelo autor: princípio da caridade e do zelo (ALVES, 2003).

O estudo de Bowen (1957), por sua vez, demarcou o início de uma investigação mais criteriosa. Para justificar o papel social da empresa, o autor identificou dimensões inerentes à atividade organizacional: a dimensão pessoal, pois a empresa é formada por pessoas; a dimensão social, pois a firma se encontra inserida na sociedade; a dimensão política, que diz respeito à interação entre o público e o privado; e, por fim, a dimensão econômica. A partir dessas dimensões observa-se que a empresa influencia e é influenciada por diversos agentes e, portanto, sua atuação deve considerar as responsabilidades com todos esses grupos (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; ALVES, 2003).

Nessa direção, diversos autores passam a conceituar a responsabilidade social, enfatizando a inter-relação da organização com seus *stakeholders*. Com isso, projetos de







responsabilidade social são desenvolvidos para atender aos interesses e expectativas desses grupos que são influenciados pela atuação da empresa.

Ressalta-se, por um lado, que há estudos que investigam a responsabilidade social do ponto de vista interno da empresa (funcionários, ambiente de trabalho) e, de outro, estudos que privilegiam as variáveis externas (questões ambientais, relações comunitárias etc.), que é o caso da presente pesquisa. Ou seja, a ênfase será nas ações empreendidas por administradores com a finalidade de mitigar determinados problemas sociais.

2.1.2 Perfil de lideranças socialmente responsáveis

A liderança constitui tema amplamente investigado nos estudos organizacionais. Constata-se, portanto, quantidade significativa de proposições teóricas destinadas à compreensão da temática. Não obstante, as pesquisas sobre liderança ainda têm apresentado obstáculos à sua comprovação e generalização (BERGAMINI, 1994).

Nesse sentido, uma compreensão crítica dessas teorias é importante no contexto atual, em que diversificados fatores ambientais e organizacionais demandam novos perfis de liderança. Como exemplos de tais fatores podem-se apontar a importância de ações de responsabilidade social e a necessidade de líderes capazes de lidar com tais questões (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001).

Diante desse contexto, a dimensão da 'sociedade' passa a se integrar no tema 'liderança'. Isso implica a compreensão da liderança considerando-se a vertente social, ou seja, levando-se em conta as ações de líderes para a promoção de sociedades mais justas. Incluem-se nessa perspectiva temas, como liderança e responsabilidade social e liderança no terceiro setor. Nesse sentido, discutem-se, a seguir, os atributos de lideranças socialmente responsáveis.

Primeiramente, é importante salientar que estudos nessa área são recentes e, portanto, não há vasta contribuição teórica. O Instituto Ethos (2011) aponta que um líder socialmente responsável possui atributos diferentes de um administrador tradicional. Todavia, parte significativa dos executivos no país teve formação em administração clássica, que enfatizou habilidades técnicas, priorizando conceitos como eficiência e maximização de lucro. Tais competências são pouco adequadas em relação ao que se espera daqueles que devem gerir empresas socialmente responsáveis.







Scorsolini-Comin, Inocente e Matias (2008) chamam atenção para outras competências de um líder socialmente responsável: as habilidades comportamentais e atitudinais, as quais incluem a cooperação, a iniciativa, o empreendedorismo, a ética e a capacidade de se relacionar e articular com diversos grupos sociais.

Nessa direção, Oliveira e Barbosa (2004) pontuam que um líder socialmente responsável deve ter sensibilidade com causas sociais e habilidade para interagir com diversos setores da sociedade, desde comunidades até órgãos públicos.

Diante do exposto, percebem-se algumas distinções entre as competências requeridas para o líder social e aquelas necessárias ao administrador convencional. Enquanto a medida de sucesso do primeiro é o impacto social (o número de beneficiados com a ação social promovida), o segundo é avaliado pelo resultado financeiro da firma (MELO NETO; FROES, 2002). Nesse contexto, questiona-se se os cursos de graduação em administração têm preparado os alunos para atuarem como líderes socialmente responsáveis. Parte-se da premissa de que o curso de administração tem papel central na formação desses profissionais.

2.2 Formação em administração: inserção de disciplinas e metodologias voltadas para a formação de lideranças socialmente responsáveis

2.2.1 Currículo do curso de administração: análise de sua pertinência social

Em meio a esse debate, a atuação dos administradores nas organizações passa a ser questionada e, num quadro mais amplo, o papel das instituições de ensino superior, responsáveis pela formação desses profissionais (MEDEIROS; BORGES; SÁ, 2007). Se, por um lado, o tema tem se tornado cada vez mais presente nas pesquisas acadêmicas, por outro, há dúvidas em relação à sua efetiva aplicação no curso de administração (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008).

Ao analisar a legislação que recai sobre o ensino em administração, estabelecida pelos órgãos reguladores, a evidência acima é confirmada. Observa-se que a formação em administração é pautada, sobretudo, pelo desenvolvimento da racionalidade instrumental dos estudantes, privilegiando premissas de eficiência e maximização de lucro. Já os valores substantivos, os quais pressupõem ações orientadas pelo julgamento ético, por valores sociais e humanos, ainda que constantes em algumas partes dos textos, são bem menos valorizados (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003).



ISSN 1984-6606



Ademais, os cursos de administração, de modo geral, privilegiam a formação técnica, reforçando clara preocupação com o mercado profissional. A ética e os valores sociais, quando contemplados, não são apresentados como eixo norteador dos conteúdos curriculares. Portanto, "a formação aparece sob a ótica de uma possível separação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida." (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003, p. 1).

Com relação ao perfil do egresso do curso de administração, a análise se assemelha à anterior. O grupo de habilidades comportamentais e atitudinais, as quais trabalham questões, como a cooperação, o empreendedorismo, a responsabilidade social e ética, possui pouco espaço nos cursos. A formação técnica é claramente priorizada (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008).

Como principal conclusão, dentre outras, fica evidente a necessidade de se repensar a formação dos profissionais em administração, na tentativa de se formarem pessoas conscientes do componente ético e humano e do papel que o administrador assume na sociedade (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003; XAVIER et al., 2006; SILVA; CHAUVEL, 2011).

2.2.2 Disciplinas e metodologias voltadas para a formação de lideranças socialmente responsáveis

Nesse contexto em que é preciso repensar a formação dos administradores, torna-se importante refletir sobre conteúdos e práticas adotadas pelas universidades no processo de ensino. Alguns estudiosos alegam que as metodologias tradicionais já não se adaptam mais às demandas socioculturais contemporâneas (OLIVEIRA, 2005; LEAL; MEDEIROS; BORGES, 2006; MIRANDA et al., 2007; MEREGE; ALVES, 2011). Vale ressaltar, entretanto, que a literatura pouco avançou na investigação de metodologias de ensino que possam ampliar a experiência de alunos com demandas sociais.

Do ponto de vista do conteúdo, a inserção de disciplinas que privilegiem a reflexão do estudante em relação a seu comportamento como cidadão e enfatizam noções mais abrangentes do mundo contemporâneo (aspectos políticos, sociais, éticos e morais) são favoráveis à formação de líderes com perfil socialmente responsáveis. Tais disciplinas primam pelo desenvolvimento de habilidades comportamentais e atitudinais, em vez de uma formação meramente técnica (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008).



ISSN 1984-6606



Já em relação às atividades práticas, algumas universidades têm apoiado estratégias, como o estágio social e a empresa júnior (PESSOA et al., 2005). Evidentemente, o envolvimento dos alunos é voluntário, mas, quando a instituição dissemina e incentiva a oportunidade, é possível que haja maior engajamento dos estudantes.

Em relação ao primeiro método, o Conselho Nacional de Educação, desde 1965, dispôs sobre a obrigatoriedade da realização de estágio supervisionado para a conclusão do curso de administração. Não obstante, tal atividade poderia ser realizada em quaisquer instituições, pública ou privada (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008).

O estágio social, por sua vez, é mais adequado nesse contexto por possibilitar a inserção dos estudantes em instituições que prestam serviços à comunidade, como creches, asilos, ONGs, contribuindo para uma formação ética e humana do administrador. Além disso, permite ao aluno compreender, de forma mais profunda, o problema social a partir da experiência pessoal. Assim, o estagiário tem a oportunidade de não apenas conhecer diferentes realidades, mas estar junto, compartilhar e contribuir (PESSOA et al., 2005).

Além do estágio social, a empresa júnior do curso de administração pode representar iniciativa importante para a inserção dos estudantes em situações que envolvam problemáticas sociais. Oliveira (2005) define 'empresa júnior' como uma organização vinculada a uma instituição de ensino superior, gerida por alunos, os quais são supervisionados por docentes.

Por meio da empresa júnior, os estudantes podem se aproximar de organizações do terceiro setor e fornecer serviços de natureza social. Verifica-se uma tendência de as empresas juniores atuarem cada vez mais junto às firmas com missão social. Portanto, pode representar uma forma de os alunos lidarem com situações de risco social (OLIVEIRA, 2005).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se os propósitos do estudo optou-se pela realização de pesquisa de natureza qualitativo-quantitativa, sendo a abordagem qualitativa a central desta investigação. A fase quantitativa foi realizada com a finalidade de complementar os achados descritivos.

A pesquisa qualitativa é um método adequado quando se pretende compreender o fenômeno em profundidade, considerando-se o contexto no qual ele ocorre. Tal abordagem contribui para o entendimento holístico do problema estudado e das relações que se estabelecem no âmbito desse contexto. É possível observar, por exemplo, de que forma







variáveis contextuais influenciam na ocorrência do fenômeno (YIN, 2005; GODOY, 1995; EISENHARDT, 1989).

Outra vantagem da adoção dos estudos qualitativos é que seus resultados são essencialmente descritivos, pois o que se busca é o entendimento profundo do fenômeno. Portanto, é método de análise de dados adequado quando existe ambiguidade na teoria existente sobre o tema ou mesmo quando as variáveis estão muito entrelaçadas (YIN, 2005).

As principais fontes de evidências em estudos qualitativos são os dados coletados mediante entrevistas, documentos e arquivos, artefatos físicos e observação (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989). Com base nessas premissas, a coleta de dados baseou-se em entrevistas presenciais com dezesseis professores de cursos de administração em diversas instituições de ensino brasileiras, como se pode observar na Tabela 1. A formação dos docentes entrevistados é bem eclética e o único critério utilizado é o fato de o professor ser vinculado ao departamento de administração.

Tabela 1 - Relação de Entrevistados

Instituição	N° de docentes
Região Sudeste	
Pontifícia Universidade Católica de MG	1
Fundação Getúlio Vargas (EAESP)	2
Fundação Getúlio Vargas (EBAPE)	2
Universidade de São Paulo	1
Região Nordeste	
Universidade Federal da Bahia	3
Universidade Estadual do Maranhão	1
Região Norte	
Faculdade Federal do Pará	1
Universidade Federal de Tocantins	1
Região Sul	
Universidade Federal de Santa Catarina	1
Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul	2
Região Centro Oeste	
Universidade de Brasília	1
Total de Entrevistados	16

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo.

Vale salientar que a escolha pelas instituições baseou-se nos seguintes parâmetros: (a) cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação; (b) no mínimo, uma instituição de ensino







em cada região do Brasil; (c) amplo acesso aos entrevistados, para que as questões investigadas pudessem ser bastante aprofundadas.

Complementarmente à pesquisa qualitativa, foi utilizado, também, o método quantitativo, por meio de questionários aplicados em alunos do curso de administração que estavam no último período. O objetivo da etapa quantitativa é observar a percepção dos discentes em relação às disciplinas voltadas para as áreas de projetos sociais. Desse modo, foram analisadas as opiniões dos alunos, bem como foi realizado um confronto de suas percepções com as dos docentes.

Para a realização da etapa quantitativa, foi elaborado questionário estruturado em questões fechadas e aplicadas a cento e trinta (130) estudantes das seguintes instituições: USP, FGV-EBAPE, FVG-EAESP, UFBA, UFSC, UNB e PUC Minas. A escolha dos sujeitos de pesquisa baseou-se nos seguintes critérios: (a) estudantes matriculados no último período do curso, para que estivessem aptos a avaliar os conteúdos e as atividades de forma holística; (b) oriundos de instituições e cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação; (c) facilidade de acesso aos alunos.

Em relação ao perfil dos alunos participantes da pesquisa quantitativa, ressalta-se que 60,8% são oriundos da região sudeste. A despeito das mulheres serem maioria nos cursos de graduação no Brasil, os cursos de administração revelaram-se, predominantemente, masculinos, com apenas 37,3% de respondentes do sexo feminino. Por fim, no que se refere à idade dos entrevistados, observou-se que os cursos de administração são amplamente formados por jovens.

A utilização combinada de mais de uma fonte de evidência – entrevistas e questionários – possibilitou a complementação das informações obtidas a partir de cada fonte. Essa técnica de articular múltiplas fontes de evidências para a análise de um mesmo fenômeno é um dos tipos de triangulação (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Ressalta-se que os dois instrumentos de pesquisa foram construídos com questões que buscassem elucidar o problema de pesquisa, ou seja, se os cursos de graduação em administração têm adotado disciplinas e metodologias voltadas para o desenvolvimento de perfis de liderança socialmente responsáveis nos graduandos.

Em relação ao tratamento dos dados das entrevistas, foi utilizado um método de pesquisa bastante empregado em estudos qualitativos: a análise de conteúdo. Consiste num conjunto de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das







informações. O pesquisador busca compreender profundamente o texto, examinar suas dimensões e construir inferências a partir dele (YIN, 2005).

Já com a análise dos dados obtidos por meio dos questionários, foram aferidas, com base numa escala de Likert (1961), as medidas de tendência e de dispersão que possibilitaram avaliar a percepção dos alunos em relação aos objetivos desta pesquisa.





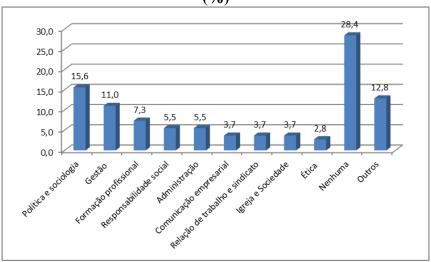
4.1 Disciplinas com ênfase em temas sociais

Os dados obtidos na pesquisa qualitativa revelam que, na maior parte dos cursos de administração, as disciplinas que abordam temáticas sociais são optativas ou, como algumas instituições preferem denominar, "tópicos especiais". Assim, a instituição de ensino transfere ao aluno a decisão de estudar ou não os temas sociais ao longo do curso, indicando que ainda não são consideradas disciplinas prioritárias na graduação em administração no país.

No que se refere à percepção dos alunos obtida na pesquisa quantitativa, percebe-se dois padrões interessantes. Primeiro, assim como entre os professores, as disciplinas de "Política e Sociologia" e de "Gestão" estão entre as mais citadas para os temas de compromisso das empresas com a comunidade, com 15,6% e 11%, respectivamente (ver GRÁF. 1).

Segundo, um percentual elevado de alunos (28,4%) afirmou não haver nenhuma disciplina sobre tais temas. Tal achado pode estar relacionado ao fato de que os temas sociais são abordados, de modo superficial, em várias disciplinas ao longo do curso, e não como uma matéria específica. Isso pode indicar que a inserção de disciplinas específicas sobre os temas sociais no curso de administração não é condição fundamental?

Gráfico 1 – Disciplinas relacionadas ao compromisso das empresas com a comunidade (%)



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à abordagem adequada dos temas sociais por parte dos professores, os discentes mostram-se divididos acerca da forma pelo qual os conteúdos são apresentados



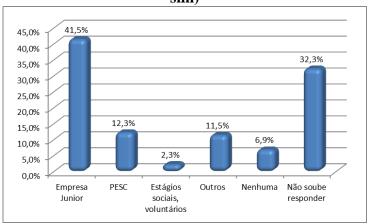
em sala. O tema com maior aprovação é o de Responsabilidade Social das Empresas, com 50% dos estudantes afirmando que eles são abordados de forma muito adequada. Por outro lado, 30% dos respondentes afirmaram que a área de políticas públicas não é apresentada suficientemente pelos docentes. A avaliação de projetos sociais também não foi muito bem entre os alunos, com 20% afirmando que o conteúdo não é abordado de forma adequada.

Os dados qualitativos, por sua vez, revelam que a inserção dos temas sociais nas disciplinas depende fortemente do interesse e da formação dos professores do curso. Ou seja, se parte dos docentes do curso possui mais experiência com conteúdos quantitativos, é provável que assuntos como responsabilidade social sejam menos enfatizados na grade das disciplinas que lecionam.

Complementarmente, alguns professores entrevistados sugerem que o conhecimento desses temas sociais pode ocorrer por meio de atividades complementares, como, por exemplo, a partir da empresa júnior do curso, de pesquisas, dentre outras atividades acadêmicas. O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), por exemplo, possibilita a inserção de graduandos em diversos tipos de pesquisas, inclusive em organizações do terceiro setor, porém, mais uma vez, condicionada ao interesse dos professores e alunos.

Dentre os alunos pesquisados, 41,5% citaram a empresa júnior do curso como uma oportunidade para obterem experiência na área de projetos sociais. No entanto, é importante observar o elevado percentual de alunos que não souberam responder sobre qualquer atividade que possibilita esse tipo de experiência, destacando que são discentes que já se encontram há alguns anos nas IES. Além disso, poucos mencionaram as bolsas institucionais do PIBIC.

Gráfico 2 – Práticas que permitem aos discentes experiências em projetos sociais (% de sim)





ISSN 1984-6606



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do exposto, pode-se inferir que a inclusão de disciplinas relativas aos compromissos com a comunidade, projetos sociais, meio ambiente, dentre outras questões, ainda não está institucionalizada, uma vez que depende do interesse dos alunos em cursarem disciplinas optativas e/ou da formação dos professores do curso. Analisando-se os dados das entrevistas qualitativas, somente em duas instituições foi possível observar a inserção de diversas disciplinas obrigatórias que tratam desses temas.

Ressalta-se, ainda, que diversos currículos dos cursos pesquisados privilegiam uma perspectiva funcional e enfatizam disciplinas tradicionais do campo da administração (gestão financeira, *marketing*, produção, dentre outras), com pequeno destaque para disciplinas obrigatórias que abordam temáticas sociais (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003). Somase a isso o fato de que o processo de avaliação adotado pelos cursos de administração permanece o convencional (prova, trabalho, seminário), evidenciando-se que é baixo o uso de metodologias de ensino inovadoras. De acordo com um entrevistado da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, "se há um perfil, é do administrador dentro do modelo tradicional. Você vai verificar algumas monografias se preocupando com o tema ambiental, mas dentro de uma mesma perspectiva de modelo econômico"

A despeito desse quadro atual, os docentes entrevistados revelam que há uma tendência favorável para a inserção de disciplinas com foco social nos cursos de administração. Esse movimento de valorização de ações de responsabilidade social no âmbito das organizações brasileiras é relativamente recente e deverá gerar reflexos nos cursos de administração nas próximas décadas, achados convergentes com a revisão teórica desta pesquisa.

4.2 Espaço dado aos temas sociais ao longo do curso

Os entrevistados revelam que seria possível e adequado ampliar a discussão das áreas sociais ao longo da formação do administrador, embora reconheçam o movimento de valorização desses temas e um avanço nesse sentido. A Entrevistada da Universidade Estadual do Maranhão salienta que a administração é um campo de conhecimento bastante dinâmico e, na medida em que novas demandas vão emergindo, é possível realizar uma revisão no projeto pedagógico do curso para adequá-lo ao novo contexto.



ISSN 1984-6606



Não obstante, alguns entrevistados pontuam que há processos e requisitos tanto do ponto de vista legal (exigências dos órgãos regulares), como institucional (diretrizes da universidade) que podem gerar entraves e morosidade nas mudanças curriculares. Portanto, é necessário que as políticas legais e institucionais sejam consideradas nesse processo.

Vale ressaltar a percepção de um dos professores da FGV, o qual pontua que as temáticas sociais não são ampliadas no curso de administração por serem pouco valorizadas pelos alunos. Esse ponto é bastante interessante quando se observa o olhar do estudante em relação a seu curso: para 56,3% deles é o curso de administração que enfatiza mais os conhecimentos das áreas de exatas, em detrimento da área comportamental.

Tais respostas nos levam à seguinte questão: são, de fato, os alunos que não valorizam as disciplinas sociais? Ao julgar-se pelos resultados da seção anterior, é possível inferir que há uma desvalorização tanto dos alunos quanto dos professores e das coordenações dos cursos que, em alguma medida, ainda valorizam mais a contratação de profissionais vinculados às áreas mais tradicionais da administração (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003).

4.3 Disciplinas relevantes para a área social

Os professores entrevistados foram questionados também sobre qual(is) disciplina(s) eles consideram como o pilar da formação na área social. Observou-se uma diversidade de disciplinas mencionadas pelos professores. Apesar disso, todas têm em comum o fato de pertencerem à área de ciências humanas/sociais.

Tais achados podem indicar que as disciplinas da área de ciências humanas possuem importante papel na formação humanística dos estudantes, no sentido de desenvolverem uma visão mais crítica da sociedade? De fato, alguns entrevistados entendem que esses conteúdos deveriam ser a base de qualquer formação superior.

Entre os alunos entrevistados, também chama a atenção a diversidade de disciplinas citadas como sendo a mais importante para a área social. A área de "gestão" foi a mais citada, com 14,7%; contudo, entre os discentes, o termo está relacionado a meio ambiente, pessoas, negócios, projetos, etc. As disciplinas vinculadas às Ciências Sociais (Sociologia, Política, Antropologia, Filosofia, dentre outras) foram consideradas as mais importantes por 13,7% dos estudantes entrevistados. Destaca-se, ainda, o curso de "ética", citado isoladamente por 8,8% dos discentes.



ISSN 1984-6606



Com relação à inserção de disciplinas de liderança nos cursos de administração, os professores revelam que esse eixo é considerado fundamental na formação do estudante e é bastante trabalhado ao longo da graduação. As disciplinas que mais propiciam o desenvolvimento desse perfil nos estudantes são: Gestão de Pessoas, Psicologia, Liderança, Cultura empreendedora e outras nomenclaturas dadas a essas temáticas.

4.4 Valorização das disciplinas da área de ciências humanas/sociais

Outro aspecto investigado foi o grau de valorização das disciplinas das áreas de ciências humanas/sociais pelos docentes e pelos alunos do curso de administração. Percebe-se que parte significativa dos cursos pesquisados é composta por disciplinas vinculadas à área de ciências humanas, indicando maior presença de conteúdos qualitativos.

Dentre as razões que justificam a forte ênfase humanística dos cursos pesquisados, os professores ressaltam que as disciplinas da área de ciências humanas contribuem para uma formação crítica e humanista dos graduandos. Além disso, tais temáticas são mais sistêmicas, possibilitando que o estudante adquira uma visão de mundo para, posteriormente, compreender assuntos mais específicos.

Alguns professores, todavia, sugerem que o predomínio das disciplinas qualitativas pode gerar deficiências na formação dos administradores, que acaba sendo incompleta. Nessa linha, eles percebem que há um movimento de inserção de conteúdos técnicos no curso de administração, de modo a suprir essa lacuna de competência na área de exatas.

Já em relação à percepção dos alunos, as opiniões são mais divididas. Alguns docentes entendem que a ênfase na área de ciências humanas é bastante criticada pelos alunos, pois eles valorizam conhecimentos que conseguem aplicar de modo imediato. Por outro lado, há professores que alegam que os alunos preferem disciplinas da área de ciências humanas, pois têm dificuldades e resistência com conteúdos quantitativos.

A pesquisa quantitativa com os alunos mostrou que eles não valorizam, de forma significativa, as disciplinas das áreas sociais. Apenas 14,6% afirmaram que os discentes costumam valorizar muito essa área, enquanto 25,2% responderam que essas disciplinas são desprezadas pela grande maioria.

Nas seções anteriores observou-se que os professores, em geral, atribuem pouca importância aos temas relacionados a projetos sociais, responsabilidade social, meio ambiente, etc. Além disso, as instituições que regulam o ensino superior também demonstram







maior preocupação com a inclusão de disciplinas exatas nos cursos de administração. Nesse caso é possível inferir que o baixo interesse dos professores e das instituições de fomento possui impacto sobre os alunos, que procuram se espelhar em seus mestres.

4.5 Habilidades comportamentais versus ciências exatas

Considerando-se o maior número de disciplinas de caráter social vinculadas à área de ciências humanas, pode-se inferir que o curso tende a privilegiar mais as habilidades comportamentais/sociais que as competências relativas às ciências exatas. De fato, boa parte dos docentes entrevistados informa que os cursos das instituições pesquisadas enfatizam mais as habilidades comportamentais. Isso é convergente com as citações dos docentes que sinalizam que o eixo de liderança é bastante valorizado.

A formação do administrador abrange questões comportamentais de sociologia, psicologia, e é muito enfatizada essa questão de formar o administrador, não só o administrador técnico voltado pra questões de tomadas de decisões técnicas, mas um administrador cidadão, um administrador que possa compreender a empresa e as pessoas em função desse equilíbrio (Entrevistado da Universidade Estadual do Maranhão).

Os resultados da pesquisa quantitativa evidenciaram divergências entre a opinião dos docentes e discentes. Como mencionado acima, entre os alunos, 56,3% acreditam que o curso ao qual estão vinculados valoriza mais o conhecimento de ciências exatas. Entretanto, essa percepção é mais acentuada entre os estudantes do Sudeste. Nessa região, 70,3% percebem uma ênfase maior do curso na área de exatas, enquanto entre as IES do Sul esse percentual é de 38,9% e de apenas 7,1% no Centro-Oeste.

4.6 Metodologia: estágio obrigatório

Sobre o estágio obrigatório, a maior parte dos entrevistados da pesquisa qualitativa revela que há pouco incentivo por parte das instituições de ensino para que o aluno atue em organizações do terceiro setor. Como os cursos de administração possuem, de modo geral, um viés empresarial, não há estímulo para a realização de pesquisas e estágio em entidades que prestam serviços à comunidade, como creches, asilos, abrigos, ONGs. Assim, o aluno pode optar pela área social por iniciativa própria, o que não é muito comum nas universidades brasileiras.



ISSN 1984-6606



Nesse quesito há de se registar ampla convergência entre a visão dos professores e estudantes, uma vez que estes também concordam que há pouquíssimos incentivos para a realização de estágios no terceiro setor. Entre os entrevistados na pesquisa quantitativa, apenas 2,4% responderam que há muito incentivo dos professores para essa atividade, enquanto 63,5% afirmaram que não há incentivo. Na comparação entre as regiões, novamente, a região Sudeste se destaca com 76% dos estudantes afirmando que não possuem qualquer incentivo para esse tipo de estágio, no Centro-oeste 70%, no Sul este percentual é de 56% e no Nordeste chega a 50%.

Assim, infere-se a inexistência de políticas institucionalizadas nas universidades pesquisadas que estimulem tal envolvimento no terceiro setor. Embora projetos pedagógicos do curso de administração valorizem as temáticas sociais, isso não é colocado em prática, ficando apenas nas instâncias do discurso e do papel (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MATIAS, 2008). Um exemplo dessa realidade é o fato de que a atuação em organizações do terceiro setor não é considerada como estágio obrigatório em diversas instituições de ensino no país, que são as horas obrigatórias de estágio que os alunos devem cumprir para concluírem a graduação.

Outro fator que inibe o envolvimento dos alunos no setor social é o próprio desinteresse dos estudantes. Dentre as razões que podem explicar esse quadro, destacam-se: (a) cultura de se realizar estágio em empresa privada; (b) organizações privadas, geralmente, oferecem melhor remuneração aos estudantes; (c) preocupação dos alunos com a empregabilidade após a conclusão do curso.

Em consequência das razões acima expostas, é baixo o número de estudantes que trabalham em organizações do terceiro setor, pois a maior parte dos estudantes realiza estágio em empresas privadas. Por outro lado, há indícios de que esse preconceito por parte dos alunos vem se reduzindo com a tendência de crescimento do terceiro setor.

4.7 Capacidade dos formandos para atuarem como líderes socialmente responsáveis

Como a inserção de temáticas sociais ainda não está institucionalizada nos cursos de administração e não há cultura de os alunos atuarem em organizações do terceiro setor, podese inferir que os concluintes se formam pouco preparados para lidar com problemáticas sociais. De fato, a maior parte dos professores entrevistados confirma essa realidade.



ISSN 1984-6606



Além disso, os cursos de administração no país foram concebidos com base numa lógica de empresas privadas, com pouco espaço para as questões do setor público e, menos ainda, para a forma de funcionamento das organizações de terceiro setor (SOUZA; CARVALHO; XAVIER, 2003). Assim, os alunos têm poucos subsídios e conhecimentos sobre esse segmento, que é bem diferente dos demais: "Toda a fundamentação teórica dele está construída em cima da gestão privada. Mas não é culpa do aluno, ele não teve nenhuma disciplina no curso que oportunizou, digamos assim, essa discussão" (Entrevistado da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul).

4.8 Práticas que incentivam a experiência em projetos sociais

De modo geral, constatou-se que boa parte das metodologias que contribuem para uma formação social dos egressos é decorrente de iniciativas que articulam a graduação com a extensão ou com a pesquisa. As entrevistas sinalizam que várias universidades têm buscado esse caminho, sendo consistentes com um dos pressupostos básicos enquanto universidades: a articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, percebeu-se que a realização de projetos interdisciplinares no âmbito da graduação, envolvendo diversos departamentos, representa uma forma de os estudantes adquirirem conhecimentos na área social.

Experiência relevante citada por um entrevistado foi uma ampla revisão na grade curricular do curso de administração com a finalidade de valorizar atividades de extensão e de pesquisa. Dentre as mudanças realizadas, destaca-se a ampliação da carga horária de atividades complementares a serem cumpridas pelos alunos, especialmente em três eixos: pesquisa, extensão e cidadania.

A realização de pesquisa sobre temas sociais pelos alunos de administração foi citada por três docentes como uma forma importante de possibilitar a aproximação dos graduandos com as questões que permeiam o terceiro setor. Iniciativas como o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPQ e de outras instituições de fomento à pesquisa representam uma oportunidade para o aluno se envolver em pesquisa e em projetos sociais. Por outro lado, a pesquisa quantitativa revelou que poucos alunos citaram as bolsas institucionais como forma de adquirirem experiência de pesquisa na área social.

Outra possibilidade mencionada seria por meio da articulação entre o ensino e a extensão, com o envolvimento dos alunos em projetos de extensão desenvolvidos pela universidade. Nesse contexto, três projetos relevantes foram resgatados pelos docentes







entrevistados: o Núcleo de Economia Solidária, o Projeto de Extensão e Gestão de Varejo e o Projeto Rondon.

Além dessas práticas extensionistas, alguns professores reforçaram o importante papel da empresa júnior do curso de administração como forma de possibilitar o envolvimento dos alunos com experiências sociais, convergente com a revisão teórica da pesquisa (PESSOA et al., 2005). A empresa júnior também foi bastante mencionada pelos alunos: 41,5% acreditam que ela fornece uma oportunidade de experiência em projetos sociais. Embora o escopo de muitas empresas juniores seja voltado para iniciativas junto a empresas privadas, foi possível observar a existência de ações com ênfase em temas sociais.

Complementarmente, os professores citaram a existência de projetos interdisciplinares nas instituições investigadas, envolvendo diferentes departamentos e áreas de conhecimento, como é o caso da Incubadora de Economia Solidária, desenvolvido no âmbito de uma das instituições-alvo do estudo. Tais projetos são importantes para a formação dos estudantes, uma vez que proporcionam uma aprendizagem transversal.

Por fim, outras experiências para o desenvolvimento de competências ligadas a temas sociais emergiram nas entrevistas qualitativas: intercâmbio em países do hemisfério sul, especialmente, os que possuem graves problemas sociais; visitas técnicas a comunidades; seminários com foco na economia solidária e no cooperativismo.

Entre os alunos, foram citados estágios sociais voluntários, incubadoras e projetos de extensão. Entretanto, chamam a atenção os percentuais de formandos que citaram "nenhuma atividade" e "não souberam responder", 6,9% e 32,3%, respectivamente. Isso significa que, entre os discentes, 39,2% estão concluindo o curso sem ao menos conhecerem práticas que incentivem a experiência envolvendo projetos sociais.

A despeito das várias possibilidades de práticas acadêmicas com foco social, é importante evidenciar as dificuldades de concretização destas. Um dos entraves está relacionado ao baixo interesse e permanência dos estudantes em pesquisas e projetos na área social. Como já discutido, estágios em empresas privadas tendem a fornecer ao aluno uma remuneração mais vantajosa. Outro entrave é a dependência dos professores para o desenvolvimento de projetos e pesquisas sobre temas sociais. Observa-se, portanto, que não se trata de algo institucionalizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



ISSN 1984-6606



Resgatando-se o propósito da pesquisa — avaliar os cursos de graduação em administração quanto à adoção de disciplinas e metodologias voltadas para o desenvolvimento de um perfil de liderança socialmente responsável nos alunos —, os achados sinalizam que esse movimento ainda é muito incipiente nas instituições de ensino superior do País. Considerando-se que a valorização de temas, como responsabilidade social, projetos sociais e terceiro setor, é relativamente recente, entende-se que os reflexos dessa tendência nos cursos de administração devem ocorrer nas próximas décadas.

De fato, constatou-se que as disciplinas que abordam temáticas sociais ainda não compõem a grade curricular obrigatória do curso de administração. Assim, a instituição transfere ao aluno a decisão de estudar ou não os temas sociais ao longo do curso, indicando que, ainda, não são considerados conteúdos fundamentais na formação do administrador.

Além disso, percebeu-se que os docentes entrevistados, em geral, atribuem menor importância aos temas sociais e que, ao mesmo tempo, os órgãos que regulam o ensino superior no país têm orientado as universidades a ampliar a carga horária de disciplinas quantitativas nos cursos de administração. Nesse caso, é possível inferir que o baixo interesse dos professores e das instituições de fomento influencia a opinião dos alunos, os quais também tendem a valorizar pouco as disciplinas das áreas sociais.

A pesquisa revela, ainda, que predomina uma perspectiva funcional na grade curricular dos cursos de administração, o que significa um espaço maior para as disciplinas tradicionais da área (gestão financeira, *marketing*, produção, dentre outras). Soma-se a isso o fato de que esses cursos são concebidos com base numa lógica de empresas privadas. Diante do exposto, conclui-se que a inclusão de disciplinas relativas às temáticas sociais ainda não é uma prática institucionalizada nas universidades investigadas.

Uma variável que influencia o espaço dado aos temas sociais no curso de administração é o interesse e a formação do quadro de professores do curso. Isto é, se boa parte dos docentes possui uma trajetória mais quantitativa, é provável que os temas sociais sejam pouco abordados nas disciplinas que lecionam.

Em relação às práticas universitárias que incentivam a experiência dos estudantes em projetos sociais, observou-se que existem diversas metodologias que podem contribuir para essa formação (como, as pesquisa, os projetos de extensão, o estágio, a empresa júnior), mas, por vezes, não são utilizadas com essa finalidade.

Não obstante, a pesquisa identificou algumas práticas que, se empregadas adequadamente, podem contribuir para a formação de lideranças sociais: (a) participação em







pesquisas sobre temas sociais; (b) envolvimento dos alunos da administração em projetos de extensão desenvolvidos pela universidade; (c) atuação da empresa júnior do curso de administração em projetos sociais. Um dos entraves, entretanto, está relacionado ao baixo interesse e permanência dos estudantes em projetos e atividades na área social.

Constatou-se, também, que é baixo o incentivo das universidades para que o aluno realize estágio em organizações do terceiro setor. Como os cursos de administração são, geralmente, voltados para o contexto empresarial (privado), não há estímulo para a realização de pesquisas e estágios em entidades que prestam serviços à comunidade. Assim, conclui-se que não há uma política institucionalizada nas universidades pesquisadas que estimule esse envolvimento no terceiro setor.

Diante do exposto pôde-se inferir que os cursos de graduação em administração no país ainda não estão adequados em termos de disciplinas e metodologias para o desenvolvimento de um perfil de liderança socialmente responsável nos alunos. Como consequência, verifica-se que os concluintes do curso formam-se pouco preparados para lidar com problemáticas sociais.





REFERÊNCIAS

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./mar. 2003.

ASHLEY, P. A; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. XXIV ENANPAD. **Anais**.... Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BARBERO, E. R.; BRITTO, R. P. Mapeando a selva de teorias: uma proposta de organização da evolução histórica e das abordagens sobre responsabilidade social corporativa. **VII Seminários em Administração** São Paulo: SEMEAD, 2004.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, SãoPaulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. p. 3.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Standford University. **Academy of Management Review,** Standford, n. 4, v. 14, p. 532-550, 1989.

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

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial** (Guia Conceitual e Prático). Disponível em: www.ethos.org.br Acesso em Setembro de 2011.

LEAL, E. A.; MEDEIROS, C. R.; BORGES, J. F. Projetos sociais e espaço urbano: a busca de outras práticas pedagógicas e a ampliação do espaço de ensino-aprendizagem. Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. XXX ENANPAD. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2006.

LIKERT, R. News Patterns of Administration. New York:McGraw-Hill,1961.

MEDEIROS, C. R. O.; BORGES, J. F.; SÁ, R. C. R. A Formação do Administrador e a Responsabilidade Corporativa: ambiguidades e contradições no comportamento do futuro gestor. In: XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 208p.

MEREGE, L. C.; ALVES, M. A. Desenvolvendo a Filantropia Empresarial através da Educação. **Cadernos do III Setor**, *CETS*, São Paulo, n. 1, nov. 1997. Disponível em: http://integracao.fgvsp.br/download/cadernos/caderno1.doc. Acesso em: out/2011.

MIRANDA, N. A.; SILVA, D.; SIMON, F. O.; VERASZRTO, E. V. Inserção da Responsabilidade Social Corporativa no currículo de Administração no Brasil. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 35-43, 2007.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional. **II SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**. Curitiba: UNIFAE, 2005. v. 1, p. 1-2.







OLIVEIRA, W. M.; BARBOSA, F. V. Empreendedorismo social: caso da 'cidade dos meninos' Belo Horizonte. Fundação Pedro Leopoldo. **Gestão & Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2004.

PESSOA, P. E. B.; NORONHA, A. B.; PRESTES JR, N. H.; HERNANDES, W. O.; CAMELO, R. S. Integrando o Aluno do Curso de Administração na Questão da Responsabilidade Social. In: XXIX ENANPAD. 2005. Brasília. **Anais**... Brasília: ANPAD, 2005.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MATIAS, A. B. A formação profissional de estudantes de Administração: Uma experiência de estágio social com jovens abrigados. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n.1, p. 103-114, 2008.

SILVA, H. F.; MANTOVANI, N. R.; BATISTA, R. **Importância da Responsabilidade Social na Formação do administrador: percepção dos alunos** UNISAL - Lorena. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Associação educacional Dom Bosco, 2009.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A. Responsabilidade social no ensino em administração: um estudo exploratório sobre a visão dos estudantes de graduação. **Revista de Administração Pública – RAP**, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1.539-1.563, set./out. 2011.

SOUZA, W. J.; CARVALHO, V.; XAVIER, A. M.. Mercado, Ética e Responsabilidade Social na Formação dos Profissionais de Administração e de Ciências Contábeis: uma análise teórico-comparativa sob a ótica das Diretrizes Curriculares Nacionais. XXVII ENANPAD. **Anais.**.. Atibaia: ANPAD 2003.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 149-163, 2001.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J.; LIMA, J. B.; CARVALHO, V. D.; LIMA, A. C. Formação Profissional e Ética no Curso de Administração: Leituras de Estudantes de Graduação de uma Faculdade Particular. In: XXX ENANPAD, 2006. Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 212p., 2005.



ISSN 1984-6606



ANEXOS

ANEXO A - Roteiro de entrevista

- 1. Quais disciplinas do curso de administração que abordam:
 - a. os compromissos das empresas com a comunidade?
 - b. o retorno econômico e social das ações de responsabilidade social das empresas?
 - c. as metodologias de avaliação dos projetos sociais?
 - d. a importância do meio ambiente e da preservação ambiental?
 - e. a vida em sociedade como respeito ao próximo, regras sociais e instituições sociais?
 - f. temas referentes ao respeito à diversidade cultural, cultura política e direitos/deveres dos cidadãos?
- 2. Dentre as disciplinas citadas, quais são obrigatórias e quais são optativas?
- 3. Em que medida essas disciplinas das áreas de ciências humanas/sociais são valorizadas no curso, pela coordenação do curso? Qual sua percepção com relação à valorização pelos alunos?
- 4. Em sua opinião, a abordagem aos temas de preservação ambiental, inclusão social, responsabilidade social das empresas, respeito ao próximo, regras sociais e instituições sociais ao longo do curso é significativo /adequado? E quanto ao tempo dedicado ao tema?
- 5. O curso de administração enfatiza mais conhecimentos de ciências exatas, técnicoprofissional ou habilidades comportamentais (capacidade de relacionamento, liderança)? Explique.
- 6. Em sua percepção, os concluintes do curso de administração estão preparados para lidar/ajudar com questões sociais, isto é, voltadas à comunidade e ao desenvolvimento de projetos sociais pelas empresas? Por quê?
- 7. Há alguma prática no curso de administração que possibilita ao aluno obter experiências junto a projetos sociais? Em caso positivo, descreva este processo.
- 8. Em relação ao estágio obrigatório do curso de administração, há incentivo por parte da instituição de ensino e dos professores para que o aluno atue em organizações do terceiro setor (ONGs que cuidem de idosos, drogados, meninos de rua, preservação do ambiente, dentre outras...)?
- Descreva uma prática inovadora adotada nos cursos de administração que fortalece o desenvolvimento de indivíduos engajados em práticas sociais.



ISSN 1984-6606



- Descreva os procedimentos de avaliação mais comuns adotados nas disciplinas do curso de administração.
- 11. Qual disciplina você elenca como o pilar da formação nas áreas de projetos sociais, responsabilidade social, cultura, cidadania e meio ambiente? E qual a segunda? E a terceira?

ANEXO B - Questionário

Caro(a) Aluno(a),

Esta pesquisa objetiva avaliar os cursos de Graduação em Administração, com ênfase na análise de disciplinas, metodologias e práticas inovadoras voltadas para o desenvolvimento nos alunos, de um perfil de liderança capaz de gerar seu envolvimento em projetos sociais comunitários. Sua participação é fundamental para que possamos realizar nosso estudo. Por favor, responda este questionário evitando deixar respostas em branco. Sua contribuição é muito importante para nós!

ASSINALE SEMPRE UMA ÚNICA OPÇÃO

Assinale no quadro abaixo as disciplinas que abordam os temas descritos:

Toma	Alguma	Nenhuma	Não possuo	Se sim, informar nome da
Tema	disciplina	disciplina	informações	(s) disciplina (s)
1. Compromissos das				
empresas com a				
comunidade				
2. Retorno econômico e				
social das ações de				
responsabilidade social				
das empresas				
3. Metodologias de				
avaliação os projetos				
sociais e desenhos de				
pesquisas para estas				
avaliações				
4. Importância do meio				
ambiente e da				
preservação ambiental				
5. Vida em sociedade				
como respeito ao				
próximo, regras sociais				
e instituições sociais				
6. Respeito à				
diversidade cultural,				
cultura política e				
direitos e deveres dos				
cidadãos				







Dentre as disciplinas citadas na questão anterior assinale abaixo quais são obrigatórias e quais são optativas:

Tema	Disciplinas optativas	Disciplinas Obrigatórias
1. Compromissos das		
empresas com a		
comunidade		
2. Retorno econômico e		
social das ações de		
responsabilidade social		
das empresas		
3. Metodologias de		
avaliação os projetos		
sociais e desenhos de		
pesquisas para estas		
avaliações		
4. Importância do meio		
ambiente e da		
preservação ambiental		
5. Vida em sociedade		
como respeito ao		
próximo, regras sociais e		
instituições sociais		
6. Respeito à diversidade		
cultural, cultura política		
e direitos e deveres dos		
cidadãos		

Em geral, os alunos do curso de administração valorizam muito, um pouco ou não valorizam as disciplinas das áreas de ciências humanas/sociais?

3. Valorizam muito	2. Valorizam um pouco	1. Não valorizam	99.
possuo opinião			

Em sua opinião, assinale se a abordagem aos temas, abaixo na sua instituição é: muito adequado, um pouco adequado ou não é adequado.

	Muito adequado	Um pouco adequado	Não é adequado	Não possuo opinião
1. Preservação ambiental				
2. Inclusão social				
3. Responsabilidade social das				
empresas				
4. Avaliação de projetos sociais				
5. Respeito ao próximo e regras				
sociais				

Não



ISSN 1984-6606



Assinale abaixo a frase que melhor representa a sua opinião sobre o curso de administração da [NOME DA IES]:

- 1. O curso de administração na instituição que você estuda enfatiza mais os conhecimentos de ciências exatas, técnico-profissional \underline{OU}
- 2. Habilidades Comportamentais (capacidade de relacionamento, persuasão, liderança)
- 99. Não possuo opinião

	1. Nenh	uma 99. Nã	lo possuo
informação			•
não incentivo para que o administração em organiz	o de ensino e os professores ince os alunos realizem o estágio cações do terceiro setor (ONC , preservação do ambiente, ed ntiva um pouco 1. Não incen	obrigatório do SS que cuidem ucação de caren	curso de de idosos, tes, dentre
	olina você considera a mais impo sponsabilidade social, cultura, ci a mais importante? Nome da Disciplina	_	•
Importância	Nome da Discipinia	disciplina	_
Importância 1. Primeira mais importante	Nome da Discipinia	disciplina	informaçõ
1. Primeira mais	Nome da Discipina	disciplina	_
1. Primeira mais importante 2. Segunda mais importante 3. Terceira mais	Nome da Discipinia	disciplina	_
1. Primeira mais importante 2. Segunda mais importante	Nome da Discipinia	disciplina	_



ISSN 1984-6606



Idade

Gênero:

1. Masculino

2. Feminino