

“A RELEVÂNCIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS UNIVERSIDADES: UMA ANÁLISE AO CONTEÚDO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS UNIVERSIDADES PORTUGUESAS PRESENTES NOS *RANKINGS* INTERNACIONAIS”

Rosa Maria Correia Nunes

Profesora Adjunta

Departamento de Contabilidade e Gestão

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Instituto Politécnico de Coimbra

Dolores Gallardo-Vázquez

Profesora Titular de Universidad.

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Universidad de Extremadura.

Área Científica: Responsabilidade Social Corporativa

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Ensino Superior, universidades, Portugal.

“A relevância da Responsabilidade Social nas Universidades: uma análise ao conteúdo dos planos estratégicos das três maiores universidades portuguesas presentes nos rankings internacionais”

Resumo:

A crescente importância das Instituições de Ensino Superior (IES) em formarem profissionais competentes e socialmente responsáveis, assim como a necessidade de incorporarem esse compromisso na sua estratégia global, motivou-nos a averiguar a relevância dada à responsabilidade social (RS) pelas três maiores universidades portuguesas. Da análise de conteúdo efetuada, aos seus planos estratégicos ou às bases programáticas das candidaturas dos seus reitores, concluiu-se que ainda é dada muito pouca importância estratégica à RS da universidade. Esta conclusão, evidencia o desnível de adequação entre as esperanças depositadas pela sociedade na formação de futuros diplomandos e a prática formativa das maiores universidades portuguesas.

1. Introdução

O papel social e as responsabilidades das organizações perante a sociedade são aspetos muito abordados na literatura (Setó-Pamies y Papoikonomou 2015; Lucas et al. 2001). A discussão destes assuntos começou por se centrar nas empresas, no entanto, hoje em dia, alargou-se às Instituições de Ensino, especialmente às do superior.

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel fundamental na sociedade, pois compete-lhes formar os estudantes e público em geral, com conhecimentos, competências e exemplo. Espera-se destas instituições o fomento do espírito crítico, que permita aos cidadãos tomar decisões informadas, como consumidores e como futuros ou atuais profissionais (Aristimuño y Monroy 2014; Vázquez et al. 2014; González-Rodríguez et al. 2013).

No sentido de assegurar que esta responsabilidade será cada vez mais entendida e assumida pelas IES têm sido levadas a cabo várias iniciativas (Mohamed 2015), como declarações (*Declaration de Talloires*, de Barcelona, *Graz Declaration on Committing Universities to Sustainable Development*, etc.), conferências (Conferencia Mundial sobre Educação Superior 1998, Conferencia Mundial sobre s Educação Superior –

2009, etc.), comunicações (Europa 2020 - *European strategy for smart, crescimento sustentável e inclusivo* Responsabilidade das empresas sociais: uma nova estratégia da União Europeia para o período de 2011-2014 (COM (2011),etc.) e a elaboração de princípios de referência (PRME- *Principles for Responsible Management Education*), (Lozano et al. 2013).

Para que as organizações e a IES, em particular, sejam responsáveis nas três vertentes (economia, social e ambiental) é importante que os seus gestores e os outros colaboradores estejam informados, formados e motivados sobre o assunto. Muita da formação obtida, durante a vida, é recebida nas instituições de ensino, por isso, estas são cruciais para mudar o contexto organizacional.

A educação, em geral, é a principal causadora de mudanças de mentalidades e atitudes, se for feita em responsabilidade social tende a levar as organizações a assumir as suas obrigações sociais para com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar das comunidades locais, nacionais e internacionais. Segundo Boyce (2008), para responder a este desafio os académicos devem procurar um equilíbrio entre a formação vocacional e a humanística.

As mudanças comportamentais, tão urgentes para mudar as sociedades, podem, como se disse, advir da formação, mas não é a única via para se alcançarem, as multas e penalizações derivadas da imposição coerciva, que reprovam os comportamentos negativos, será outra (Lucas et al. 2001). No entanto, não será a mais proveitosa, porque existirá sempre forma de contornar a legislação. O melhor é fazê-lo de forma proactiva e voluntária, fomentando, assim, os comportamentos positivos, designadamente o desenvolvimento de soluções sustentáveis que vão de encontro às necessidades das populações em vez de se criarem problemas e desigualdades económicas e sociais (Setó-Pamies y Papoikonomou 2015).

As Instituições de ensino superior encarregam-se de formar os gestores, os políticos e os cidadãos em geral, por isso, como afirma Mohamed (2015, 2378) elas têm a "... responsabilidade de estabelecer e manter uma abordagem ética da gestão de *stakeholders* internos e externos da universidade, fortalecendo a cidadania social e compromisso com a sociedade, a prestação de serviços à comunidade local, e incentivar o compromisso ambiental e desenvolvimento sustentável".

Na opinião do Grupo de Trabalho para a fusão da Universidade de Lisboa "Nas sociedades do século XXI, a responsabilidade das universidades vai muito para além das missões que tradicionalmente lhes eram atribuídas. Não se trata, tanto, de

responder diretamente às solicitações da sociedade, mas de antecipar os seus anseios, de os promover e de lhes responder com um apurado sentido crítico.”

Em síntese, as IES devem desenvolver um conjunto de ações e processos tendentes a responder e resolver, oportuna e eficazmente, as necessidades e os problemas atuais e futuros do meio envolvente, expressando o seu compromisso com a responsabilidade social nas quatro funções (docência, investigação, e gestão e extensão) desempenhadas por estas instituições (Herrera et al. 2008). No entanto, não devem praticar essas ações e processos de forma desgarrada ou isolada, devem fazê-lo de mediante a aprovação de uma política de responsabilidade social, integrada na estratégia global da organização (Rangan et al. 2012).

Se a política de responsabilidade social fizer parte da estratégia, ela enquadra-se nos objetivos, visão e missão da IES. Mas, mesmo estando alinhados, ações e processos, com a estratégia nada garante que serão executados de acordo com a mesma, por isso as IES têm de ir mais além e elaborar um plano estratégico. Através dele, a estratégia é descrita e comunicada a toda a organização (Mendes et al. 2006), tornando-se indispensável para transformar os esforços coletivos em objetivos comuns, bem como para a utilização eficiente e coordenada dos meios disponíveis.

2. Responsabilidade Social das Instituições de ensino superior

As IES funcionaram sempre como impulsionadoras de progresso e nos momentos de crise, como é o agora, espera-se que elas através da sua formação, investigação e exemplo de boas práticas, encontrem soluções para os problemas que enfrentam as sociedades atuais (Ramos et al. 2015; Hidalgo et al. 2012).

Quando tema de responsabilidade social se aplica às IES, a literatura tem-no designado por Responsabilidade Social Universitária (Alcantra et al. 2010), um termo que, a nosso ver, deve ser considerado em sentido abrangente e, por isso, também como compreendendo a responsabilidade de qualquer organização de ensino superior.

Apesar do conceito de Responsabilidade Social Universitária (RSU) não contar com uma definição unânime (Commision 2011), vamos deter-nos na dada por Vallaeys, por ser a mais citada na literatura da área.

Vallaeys (2007, 5) dedicou um artigo completo para delimitar o conceito desta responsabilidade, onde a considera como: “... uma política de melhoria contínua da Universidade para o cumprimento efetivo da sua missão social mediante 4 processos:

gestão ética e ambiental da instituição; formação de cidadãos conscientes e solidários; produção e difusão de conhecimentos socialmente pertinentes; participação social na promoção de um desenvolvimento mais equitativo sustentável” . Em 2014, o mesmo autor veio a defini-la, em linha com a ISSO 26000, como a “gestão justa e sustentável dos impactos universitários”(Vallaey 2014, 107), sendo que o autor cita quatro tipos de impactos, os laborais e medioambientais, provocados pelo campus e pelo seu pessoal, os educativos, derivados da formação, os cognitivos, construídos nos seus centros de investigação e dos seus pressupostos epistemológicos subjacentes às suas decisões académicas e de extensão, que resultam das suas relações com o meio envolvente.

Vallaey entende RSU como a gestão dos impactos, mas uma gestão ética e transparente, com o fim de eliminar os impactos negativos. Esta definição é subscrita por vários autores (González y López 2014), entre os quais de encontram (Pelekis y Aguirre 2010) que adicionam à definição a necessidade dessa gestão dever ser feita de forma estratégica.

3. Planeamento Estratégico

Todas as organizações precisam de pensar estrategicamente e de levar à prática a sua estratégia, por isso o setor público, incluindo as universidades, não é exceção. No entanto, como é um sector não produtivo e mais burocrático, demora mais a introduzir as ferramentas que ajudam a um melhor desempenho da gestão. Apesar disso, na opinião de Bronzetti et al. (2012), o planeamento estratégico é, hoje em dia, utilizado de forma generalizada nas universidades. Como todas as organizações, também estas, ao tomar decisões geram consequências sociais, económicas e muitas vezes ambientais. Porter y Kramer (2006) alertam para a interdependência entre as organizações e a sociedade, verificando-se tanto impactos das atividades da organização na sociedade como vice-versa. A natureza destes impactos pode ser positiva ou negativa, pelo que a gestão das organizações não deve desprezar do seu pensamento estratégico a consequência das suas ações, nem as expectativas e decisões da sociedade (Filho et al. 2010), para que as mesmas possam geridas no interesse da organização (Drucker 1984).

Saber para onde se quer ir, tendo como horizonte o longo prazo, é pensar uma estratégia. No entanto, este exercício nem sempre é feito de maneira formal ou sistemática. O planeamento estratégico formal desenvolveu-se durante os anos 1960

(Mintzberg 1994) e foi amplamente divulgado devido à popularidade atingida pelo livro de Igor Ansoff (1965), publicado em 1965, como refere Mendes et al. (2006).

Elaborar um plano estratégico é um passo fundamental para definição do rumo a tomar pela organização e para dar a conhecer as opções feitas pela mesma. O esforço de desenvolver um plano a longo ou médio prazo é importante porque retira a atenção excessiva no curto prazo e melhora o desempenho. Por isso, Setó-Pamies y Papaoikonomou (2015), entendem que a melhor forma de incorporar a Responsabilidade social nas IES é fazê-lo através do plano estratégico. Deixando claro, os autores referidos anteriormente, que deve ser feito a par de outros passos como sejam, estabelecer uma cultura orientada para a RS, definir um responsável previsto na estrutura hierárquica, destinar um orçamento e definir iniciativas e atividades próprias, assim como, ter atividades curriculares e extracurriculares para alunos, docentes e pessoal não docente.

Quem também enfatiza a importância do plano estratégico é Walck (2009) que, ao descrever a sua própria experiência na Michigan Technological University, realça como o alinhamento das atividades com a estratégia é fundamental para a integração da sustentabilidade, pilar essencial para o compromisso com a Responsabilidade Social.

O plano estratégico é o culminar do processo de planeamento. Durante o mesmo identificam as necessidades futuras e os recursos, os existentes e os necessários, para lhes fazer face. Com ele, pretende-se responder a diversas questões nomeadamente: onde estamos agora, onde precisávamos de estar, como conseguimos chegar lá e como vamos monitorizar o nosso progresso.

De realçar que este processo não cria estratégias, apenas se limita a desenhar um caminho para as atingir e as tornar operacionais (Mintzberg 1994).

Uma vez terminado, como já se referiu, surge dele o plano estratégico, o qual nos descreve como foi feita a seleção dentro das diversas alternativas possíveis e como o conjunto das decisões tomadas contribui para a obtenção dos objetivos. Este plano é uma forma de projetar o futuro e de alocar os recursos com o objetivo de aumentar os benefícios para os vários *stakeholders* (Bronzetti et al. 2012), devendo o mesmo abordar os problemas críticos de desempenho e criar o equilíbrio entre o que a organização é capaz de fazer e o que a organização gostaria de fazer. Na sua estrutura deve conter como principais componentes a missão, visão, as metas, os objetivos, as ações/iniciativas, as medidas e os alvos.

O Plano Estratégico com as características apontadas acima serve “como instrumento de comunicação e descrição para toda a organização de todos os detalhes da estratégia

pretendida” (Mendes et al. 2006, 7), revela-se por isso indispensável para a transformar os esforços coletivos em objetivos comuns e para a utilização eficiente e coordenada dos meios disponíveis.

Dado o plano estratégico é um instrumento de gestão revelador do mais importante para a organização, do que contribui para atingir os objetivos e da visão da mesma, por isso importa-nos saber se a responsabilidade social das universidades também está ou não contemplada nesse instrumento. Até porque, como afirmam Rangan et al. (2012) o problema das organizações é não terem uma estratégia de responsabilidade social, mas terem vários programas ou iniciativas dispares.

O alinhamento das ações/iniciativas com a estratégia é fundamental para atingir os objetivos propostos, logo interessa-nos também saber se existem ações de responsabilidade social incluídas nesses planos. Segundo Rangan et al. (2012) o tipo de ações de responsabilidade social que podem ser desenvolvidas nas organizações são três: filantrópicas, normalmente relacionadas com os donativos e as de voluntariado; as de valor acrescentado, como as de redução de custos (energia, água, eliminação de desperdícios e poluição) e motivação dos funcionários, melhorando as condições de trabalho e segurança, e as que criam uma nova solução para o ecossistema. Estas últimas são as que apresentam mais riscos estratégicos, mas criam novas soluções para problemas ambientais e sociais. Na sua opinião deses autores, mesmo as ações filantrópicas têm de ser vistas de forma estratégica, para assim estarem mais relacionadas com as prioridades da organização e serem uma extensão dos seus interesses.

O reconhecimento de que as IES têm o poder de terem um impacto significativo sobre o ambiente e sobre as estruturas das sociedades contribui para a importância do estudo dos instrumentos de gestão estratégica destas instituições. Não basta aderir à responsabilidade social é preciso saber qual é o rumo a seguir. Assim, este artigo foca-se nos planos estratégicos das três maiores universidades portuguesas, tendo como objetivo aumentar o conhecimento sobre a importância dada à responsabilidade social e sobre o rumo que pretendem seguir neste âmbito, pelas universidades em causa.

4. Estudo de caso múltiplos “As três maiores universidades portuguesas”

Atentos à importância do compromisso das IES com a responsabilidade e o desenvolvimento sustentável, sabendo que a eficácia das políticas, incluindo esta, dependem da sua inclusão na estratégia global da empresa, e que o plano estratégico é fundamental para garantir a execução das ações que a permitirão atingir, considerando ainda que, não se conhecem estudos neste âmbito em Portugal, entendeu-se centrar este trabalho nos planos estratégicos das organizações de ensino superior portuguesas.

O sistema do ensino superior, em Portugal, é composto por instituições públicas e privadas e pode ser ministrado nos politécnicos ou nas universidades. O universo destas instituições é composto por 132 (ver tabela 1), sendo 93 privadas e 39 públicas. Estas últimas são responsáveis pela formação de 80.4% dos 349.658 alunos matriculados no ensino superior (dados de 2015; consultados em www.pordata.pt e <http://www.dgeec.mec.pt/np4/84/>) ou seja, têm matriculados nos seus estabelecimentos 292.359 alunos.

Tabela 1- Nº e natureza de IES em Portugal

Instituições	Quantidade
Instituições públicas	39
Universidades (incluindo o IS CET)	14
Politécnicos	15
Escolas e Institutos não integrados	10
Instituições privadas	93
Total	132

Fonte: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino+Superior/>

Desses (292 359), 191.707 são alunos do ensino universitário, correspondendo uma fatia de 52% apenas a três universidades (ver tabela 2), totalizando 100.695 estudantes.

Tabela 2 - Nº de alunos inscritos nos 3 ciclos de estudos no ano letivo de 2014/2015

Universidade	Nº de alunos
Coimbra	22.114
Lisboa	48.066
Porto	30.515
Total	100.695

Fonte: <http://www.uc.pt/dados>; <http://www.ulisboa.pt/home-page/universidade/factos-e-numeros/> e <http://www.dgeec.mec.pt/np4/84/>

A universidade de Coimbra, a de Lisboa e a do Porto são as de maior dimensão nacional e situam em diferentes regiões do país, respetivamente, ao centro, sul e norte. Por outro

lado, são consideradas as melhores universidades portuguesas, nos diferentes rankings internacionais, assim, pela pertinência geográfica, pela abrangência do número de estudantes, pela relevância internacional, e por se tratar de uma fase preliminar da investigação, entendemos começar por analisar estes três casos.

Segundo Yin (2013), o estudo de caso é um método de pesquisa que tem como objetivo explicar, explorar ou descrever fenómenos contemporâneos, inseridos em seu próprio contexto e que se baseia, habitualmente em dados qualitativos, recolhidos a partir de eventos reais. Um estudo de caso, geralmente, refere-se a uma pesquisa que investiga poucos casos, frequentemente apenas um, onde a informação recolhida se baseia em dados qualitativos não estruturados (Gomm et al. 2000).

A orientação do estudo de caso requer um entendimento da informação recolhida dos documentos, entrevistas, observação direta ou de análise de dados quantitativos (Yin 2013). Neste trabalho as fontes escolhidas foram os documentos (planos) onde constam as orientações estratégicas dessas universidades, com o fim de analisar se a responsabilidade social é tratada como uma assunto estratégico e qual a relevância que assume nesse contexto.

O estudo realizou-se através de uma análise de conteúdo dos planos em vigor, elencados na tabela 3. Como se verifica pela análise da tabela, atualmente, só a Universidade de Coimbra possui plano estratégico. A Universidade do Porto informa no *website* que o seu se encontra em discussão e como o de Lisboa não está disponível na internet nem existe informação sobre ao assunto, presumimos que não esteja ainda aprovado, também. No entanto, as duas (Universidade Porto e Universidade Lisboa) têm planos de ação quadrienais aprovados pelo senado, que servem de orientação estratégica às organizações, enquadrando-se, assim, perfeitamente no objeto de estudo.

Os resultados deste trabalho podem ser úteis para quem esteja a elaborar o Plano Estratégico ou a pensar em o fazer, como será o caso das duas universidades onde estão em falta.

Tabela 3- Tipos de documentos estratégicos e horizonte Temporal

Universidades	Tipo de Plano	Horizonte Temporal
Universidade de Coimbra	Plano Estratégico	2015-2019
Universidade de Lisboa	Plano de Ação	2014-2017
Universidade do Porto	Plano de Ação	2014-2018

Fonte: Elaboração Própria

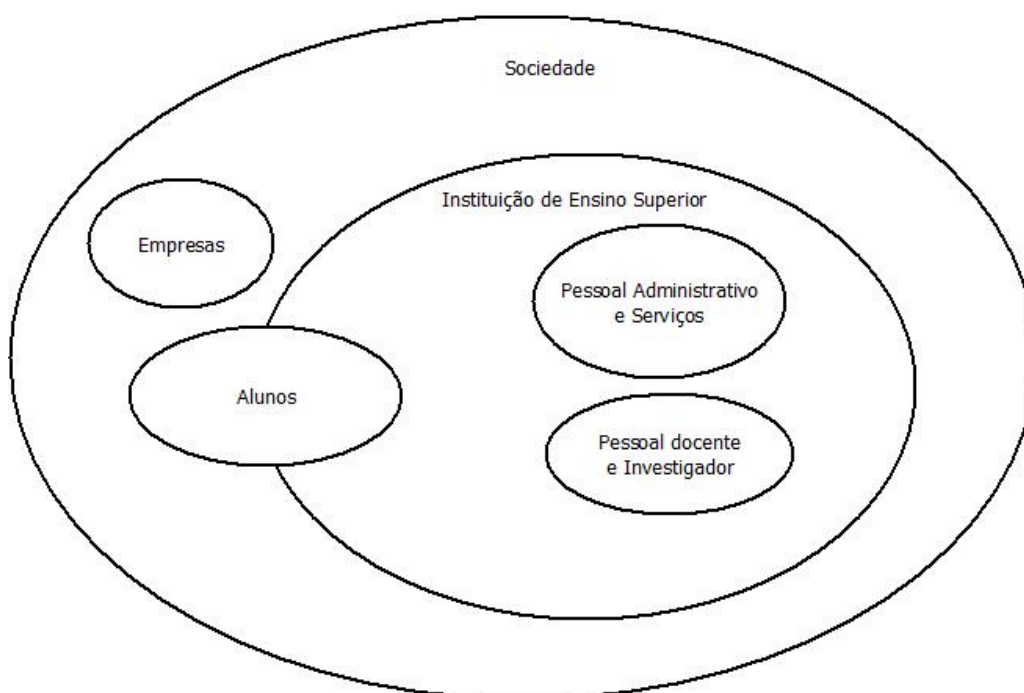
De acordo com Larrán et al. (2010, 15) “A análise de conteúdo é uma técnica muito habitual nos estudos cujo objetivo é avaliar a quantidade e qualidade da informação divulgada pelas empresas, fundamentalmente a de caráter voluntário, em termos gerais e com enfoque social e ambiental...”. Também Bakoglu y Askun (2005) o afirmam, pelo que iremos utilizar a mesma técnica neste trabalho.

Para melhor análise da informação utilizaremos um índice, pois Larrán et al. (2010) afirmam que, uma das formas de ultrapassar o problema de saber a importância relativa a conceder aos excertos do texto analisado é usar um índice. Os índices podem ser ponderados, dado maior ou menor relevância a cada componente do índice consoante o peso atribuído a cada uma, no entanto, usaremos um não ponderado, devido aos autores supracitados salientarem que em trabalhos anteriores, sobre informação divulgada pelo setor público, não têm sido utilizados índices ponderados.

O índice contém um conjunto de itens (componentes), aos quais iremos atribuir o valor “um”, quando o item estiver presente, e zero, na sua ausência. A escolha dos itens não pode ser feita ao acaso, devendo, de preferência, ser baseada num quadro teórico Larrán et al. (2010). Se para as empresa e para os itens relacionados com as estratégias de sustentabilidade, a referência poderia ser a *Global Reporting Initiative* (GRI), para as universidades, esta não estará perfeitamente adaptada. Por isso, Larrán et al. (2010), usaram a sua proposta de “Memória de sustentabilidade para as universidades andaluzas”, apresentada por eles em 2009 (Larrán y Hernández 2009), como base. Dessa memória e com base nas expectativas nomeadas pelas partes interessadas selecionaram uma série de estratégias com vista a fomentar Responsabilidade Social. Será esse o nosso ponto de partida, que, adaptado à realidade portuguesa, nos irá permitir averiguar o índice de compromisso estratégico das organizações em estudo.

Os stakeholders que ajudaram Lárran et al. na definição das estratégias consideradas mais importantes foram os seguintes: grupos de Alunos, de Pessoal, de Empresas e da Sociedade. O posicionamento destes relativamente a IES apresenta-se na figura seguinte.

Figura 1 - Posicionamento dos Stakeholders relativamente a IES



Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar, na figura 1, dois são *stakeholders* internos e dois são externos. Os alunos são, simultaneamente, internos e externos. Os estudantes são recetores da formação e ao mesmo tempo fazem parte dela, logo são agentes ativos no processo educativo. No entanto, também, são cidadãos incluídos na sociedade. Esta característica afasta a sua classificação de meros clientes das IES e torna-os especiais.

Depois de seleccionadas as categorias (estratégias), procedemos classificação do texto dos planos dentro delas, assinalando posteriormente a presença (X) ou ausência (espaço em branco) de cada uma na quadrícula correspondente à coluna das universidades em causa (UC -Universidade de Coimbra; UL – Universidade de Lisboa e UP – Universidade do Porto) (ver tabelas 4 a 10)

Tabela 4 - Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS - Governação

Governação	UC	UL	UP
Códigos de boa governação/regulamentos		x	x
Códigos de Conduta/ética		x	
Melhoria do diálogo com os grupos de interesse	x	x	x
Melhoria dos canais de comunicação	x	x	x
Adesão a iniciativas internacionais			
Prestação de Contas	x		

Adaptado de Larrán et al. (2010)

Tabela 5- Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS - Alunos

Alunos	UC	UL	UP
Tutoria global			
Formação em competências			x
Inserção Laboral		x	x
Formação em Valores: Responsabilidade Social (RS) e Ética	x	x	x
Empreendedorismo	x	x	x
Formação em Línguas	x	x	x
Apoio a alunos com necessidades especiais			x
Multiculturalidade	x		x
Barreiras			
Atenção psicopedagógica	x		x
Bolsas		x	x
Mobilidade	x	x	x
Satisfação do aluno			
Formação processos			
Docência (conteúdos, planos de curso, oferta)	x	x	x

Adaptado de Larrán et al. (2010)

Tabela 6- Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS - Pessoal

Pessoal	UC	UL	UP
Formação do Pessoal Docente e de Investigação em termos de RS	x		
Formação do Pessoal Docente e de Investigação em temas gerais		x	x
Formação do Pessoal não Docente e de Investigação em termos de RS	x		
Formação do Pessoal não Docente e de Investigação em temas gerais		x	
Políticas dirigidas à igualdade de oportunidades/carreira profissional	x		
Políticas de conciliação da vida familiar com a laboral			
Ação Social		x	
Melhoria do clima laboral	x	x	x
Melhoria da saúde laboral	x	x	x
Mobilidade do pessoal		x	x
Melhoria e incentivo à investigação	x		x

Adaptado de Larrán et al. (2010)

Tabela 7 - Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS - Sociedade

Sociedade	UC	UL	UP
Projeção cultural	x	x	x
Projeção do desporto	x	x	x
Donativos a associações, etc.			
Participação com ONG's			
Donativos a entidades diferentes da comunidade académica			
Programas de voluntariado e participação social	x		x
Programas e migração e interculturalidade			
Incentivos a investigação sobre RS			x
Medidas para introduzir critérios de sustentabilidade na investigação			
Medidas de cooperação	x	x	x
Atividades para Maiores de 23			
Satisfação da sociedade			

Adaptado de Larrán et al. (2010)

Tabela 8 -Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS – Empresa

Empresa	UC	UL	UP
Cursos com a participação das empresas/ Parques tecnológicos/transferência		x	x
Citérios de RS na seleção e contratação de fornecedores			
Critérios e condições especiais para empresas com programas de inserção			
Informação sobre % de bens comprados com marca social			
Informação sobre % de contratos pagos nos termos acordados			
Políticas de valorização de atuações relacionadas com os direitos humanos			
Atividades de difusão de oferta científica, humanista e/ou tecnológica	x	x	x
Medidas tendentes a agilizar os procedimentos de contratação exterior			
Estágios			x

Adaptado de Larrán et al. (2010)

Tabela 9- Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS - Meio Ambiente

Meio ambiente	UC	UL	UP
Políticas ambientais a longo prazo	x		
Sistema de gestão ambiental			
Elaboração de auditorias energéticas			
Medidas tendentes à redução do consumo energético			
Medidas tendentes à produção de energia alternativa			
Medidas tendentes ao projeto de energias eficientes	x	x	x
Instalação de sistemas de poupança de energia elétrica			
Planos de requalificação de edifícios (energia)			
Medidas tendentes à redução do consumo da água	x		
Elaboração de auditorias de consumo de água			
Políticas de captação de água para seu consumo			
Quantidade e uso de água e reutilizada			
Protocolos de prevenção de contaminação de água residuais			
Planos de redefinição do edifício (água)			
Quantidade total de resíduos gerados, por tipo e por destinos			
Reciclagem		x	
Protocolos de gestão de resíduos	x	x	
Informação sobre lixo das cantinas e bares			
Mapa de ruídos para cada edifício			
Medidas tendentes a reduzir os ruídos			
Emissão de gases com efeito de estufa			
Informação sobre outras emissões atmosféricas de importância			
Medidas para a redução de veículos particulares	x	x	x
Atividade de consciencialização ambiental			
Atividades para potenciar a investigação ambiental	x		x
Atividades para favorecer a conservação e manutenção dos espaços protegidos	x	x	x

Adaptado de Larrán et al. (2010)

*Tabela 8- Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS –
Melhoria Continua*

Melhoria continua	UC	UL	UP
Estatísticas de queixas, sugestões e/ou reclamações por categoria			
Informação sobre o total de acontecimentos de discriminação e medidas adotadas			
Percentagem de pessoas de segurança formadas em direitos humanos			
Informação sobre reclamações fundamentadas sobre privacidade e fuga de dados			
Melhoria contínua na gestão		X	X
Melhoria contínua académica/acreditação de cursos	X	X	X
Melhoria de infraestruturas	X	X	X
Melhoria contínua nos serviços			

Fonte: Adaptado de Larrán et al. (2010)

Com base nas tabelas anteriores calculamos um índice global de compromisso, com estratégias para a responsabilidade social, e um para cada destino/destinatário (Melhoria Continua, alunos, sociedade, etc.) de cada universidade (ver tabela 11 do ponto seguinte). A fórmula de cálculo obedeceu à determinação de um rácio, considerando as iniciativas observadas sobre o leque das possíveis, tanto no global, como em cada um dos índices parciais. Por exemplo, o índice de Melhoria Continua para a universidade de Coimbra, calculou-se da seguinte forma: $25\% = \frac{2}{8} \times 100$.

5. Resultados

Relativamente as estratégias denominadas de Governação (ver tabela 4), por serem as que se dirigem a melhoria da gestão da organização, podemos assinalar que duas das universidades, Porto e Lisboa, têm preocupações estratégicas com legislação de “Boa Governação”. A do Porto por motivos de reorganização e Lisboa por ter recentemente aglutinado, por fusão, duas extintas universidades (Universidade Técnica de Lisboa e a Universidade de Lisboa). O facto da de Coimbra não as ter pode deve-se a existir já um conjunto muito vasto de regulamentos dedicados a esta matéria, que é anterior à feitura deste plano estratégico.

Quanto aos “Códigos de Conduta”, tal como nas universidades andaluzas estudadas por Larrán et al. (2010), também não parece ser uma preocupação da Universidade de Coimbra e da do Porto, apenas a de Lisboa o considera estratégico, No entender desses autores, este comportamento afasta-se das expectativas da sociedade, pois essa é uma das ações que a mesma entende ser importante para o compromisso com a responsabilidade social.

A “Melhoria do Diálogo” com os *stakeholders* é desejo de todos eles, satisfeito por todas as universidades em estudo. E mais uma vez, os resultados estão coincidentes com o do estudo anteriormente referido, isto é, confirma-se a existência de iniciativas neste contexto, no entanto, são as indispensáveis para conhecerem as necessidades sociais, formativas e de investigação. O mesmo ocorre no caso da “Melhoria dos Canais de Comunicação”, que todas evidenciam como importante, mas referem-se essencialmente ao aperfeiçoamento dos sistemas informáticos e dos portais *WEB*.

O “Acesso à Informação” é reclamado por todas as partes interessadas e mormente pelas externas. Não obstante isso, apenas a UC manifesta prioridade em “fomentar uma cultura de rigor e de transparência na prestação de contas às partes interessadas e à sociedade em geral”.

Relativamente às estratégias direcionadas aos Alunos (ver tabela 5) e a “Formação em Valores”, todas as universidades o salientam nos seus objetivos a longo prazo. A Universidade de Coimbra quer “Fomentar o desenvolvimento pessoal na consciência de princípios e valores de cidadania e a participação cívica dos estudantes e da comunidade académica em geral” e “Reforçar a Universidade de Coimbra enquanto ecossistema de agentes e estruturas de mudança que promovam os princípios e valores da cidadania”, enquanto que a UP quer “Promover a formação científica, apoiada no desenvolvimento de competências não só técnicas como também cívicas e culturais” e a de Lisboa “fomentar o desenvolvimento pessoal na consciência de princípios e valores de cidadania e a participação cívica dos estudantes e da comunidade académica em geral. Como se infere das transcrições supracitadas, todas elas querem responder às necessidades das comunidades, nomeadamente diplomando pessoas informadas e capazes de intervir civicamente na sociedade. Já a “Formação em Línguas”, também assinalada na tabela 5 como estratégia direcionada aos alunos, diz respeito basicamente ao melhor acolhimento dos alunos estrangeiros, aulas em inglês e formação em português, tendo em vista a captação futura de mais estudantes. Também essa razão, o acolhimento dos alunos de diversas nacionalidades e culturas, levou as universidades a terem de lidar com problemas de multiculturalidade e a terem de arranjar forma de lhes responder. Assim e porque este fenómeno afeta todas as

universidades portuguesas, estranha-se a Universidade de Lisboa não ter essa iniciativa contemplada.

Quanto ao Pessoal (ver tabela 6), as ações previstas centram-se na melhoria do clima e da saúde laboral.

Nas iniciativas dirigidas à Sociedade (ver tabela 7), as que preocupam todas as universidades são três, as de “Projeção do Desporto”, as de “Projeção da Cultura” e as “Medidas de Cooperação”. Estas últimas advêm muito provavelmente da relevância dada a este assunto pela Agencia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), aquando das avaliações dos cursos, e da necessidade de captação de recursos financeiros para a investigação. Ainda nas estratégias constantes da tabela 7, ressaltamos a importância estratégica do “Voluntariado” para duas das universidades em estudo: a de Coimbra e a do Porto.

No que toca ao Meio Ambiente (ver tabela 8), são as medidas tendentes a conseguir “Energias Eficientes”, as “Atividades para Favorecer a Conservação e Manutenção dos Espaços Protegidos” e as “Medidas para Redução de Veículos Particulares”, as que mais de destacam. Esta última conseguida por via indireta, porque ao procurarem desenvolver o ensino à distância, vão contribuir para a diminuição das deslocações dos estudantes.

Nas Empresas (ver tabela 9), a iniciativa da “Difusão da Oferta Científica, Humanista e/ou Tecnológica” aparece nos três planos, como propósito de dar a conhecer a oferta das universidades. Outra das ligações previstas nos planos é através do desenvolvimento dos “Parques Tecnológicos” e da “Participação das Empresas como Parceiros na Investigação”, estando estas em destaque nas iniciativas das universidades de Lisboa e do Porto. Na de Coimbra não aparece como prioridade, talvez, porque já tenha uma incubadora muito conceituada, considerada a melhor do mundo em 2010, o Instituto Pedro Nunes (IPN).

As iniciativas de melhoria contínua (ver tabela 10) estão concentradas na “Melhoria Contínua Académica/Acreditação de Cursos” e na “Melhoria de Infraestruturas”. Mais uma vez, pensamos ser devido às regras de acreditação dos cursos, mas não descuramos a vontade destas universidades em melhorarem as condições de trabalho através da melhoria das infraestruturas.

Da análise de conteúdo aos planos, resumida nas tabelas 4 a 10, podemos extrair os Índices de compromisso com a responsabilidade social evidenciado nos planos a longo prazos, das três maiores universidades portuguesas, que constam da tabela seguinte.

Tabela 9 - índices de presença das estratégias ligadas a responsabilidade social

	UC	UL	UP
Governo	50%	67%	50%
Alunos	47%	47%	67%
Pessoal	55%	55%	45%
Sociedade	33%	25%	42%
Ambiente	42%	26%	21%
Empresa	11%	22%	33%
Melhoria contínua	25%	38%	38%
Índice total	39%	38%	41%

Fonte: Elaboração própria

Como se observa pela tabela acima o índice global é menor do que 50% em todas as universidades, o que demonstra que ainda há muito a fazer, no âmbito do compromisso com a responsabilidade social, no seio destas universidades. Os índices acima dessa percentagem (50%) são atingidos nas ações relacionadas com o Governo e com o Pessoal, na universidade de Coimbra e de Lisboa. Já a do Porto, atinge valores superiores, a 50%, no Governo e nas dirigidas aos Alunos.

Na análise de cada índice, verifica-se que no da Sociedade, no da Empresa e no dos Alunos, o maior é o da universidade de Porto, no do Ambiente é o da universidade de Coimbra, que é sensivelmente o dobro das outras duas.

É importante salientar que o compromisso estratégico, com a responsabilidade social apurado, não deve ser confundido com o compromisso vigente nas universidades estudadas, porque esse é fruto do caminho já percorrido até aqui e para o conhecer seria necessário avaliar o ponto de partida, compreendendo o que já está feito nas várias vertentes (Governo, alunos, pessoal, etc.). Assim, para aferir se os índices nos indicam alguma divergência de estratégias entre as universidades estudadas teríamos de fazer um estudo mais profundo em cada uma delas.

6. Conclusões

Em suma, existem iniciativas contempladas nos planos, voltadas para a responsabilidade social, evidenciando a importância da mesma para estas instituições. As mais contempladas pelas universidades, em estudo, são direcionadas para os Alunos e para o Pessoal, demonstrando mais atenção aos *stakeholders* internos do que aos externos.

Por outro lado, nos planos estudados não está especificado nenhum orçamento para cada uma das iniciativas, nem se atribui responsáveis pela sua execução, e só no plano estratégico da Universidade de Coimbra tem indicadores e metas para as suas estratégias, provavelmente isto deve-se a ser o único plano estratégico em estudo, uma vez que os outros são planos de ação para o quadriénio.

Acresce ainda que, estarem contempladas nos planos não garante a sua execução. Para o efeito, é necessário elaborar planos de ação, alocar a cada ação recursos, atribuí-la a um responsável pela sua realização, definir um limite temporal para seu término, e associar medidas para aferir a sua eficácia. Para além disso, o comprometimento da gestão de topo também será fundamental para atingir os objetivos, incluindo os relacionados com a responsabilidade social.

Atendendo aos resultados do estudo, podemos concluir que ainda há muito a fazer para adequar as esperanças depositadas pela sociedade na formação superior de futuros quadros e dirigentes (de empresas e do Estado), especialmente considerando o compromisso estratégico demonstrado pelas maiores universidades portuguesas, nos seus planos quadrienais.

7. Bibliografia

- Alcantra, O. J. G., I. F. González, M. A. C. Lopez, y A. A. Lara. 2010. La responsabilidad social en las universidades españolas 2010. In *Estudio de la situación de la Responsabilidad Social en Las Universidades Españolas*, edited by G. d. I. Y. G. r. d. I. U. d. Burgos. Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados, 1-222.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aristimuño, M., y C. R. Monroy. 2014. Responsabilidad Social Universitaria. Su gestión desde la perspectiva de directivos y docentes. Estudio de caso: Una pequeña universidad latinoamericana. *Redalyc* 39 (6):375-382.
- Bakoglu, R., y B. Askun. 2005. Mission statements of socially responsible firms: A content analysis. *Journal of Global Strategic Management* 1 (1):66-74.

Bartkus, B. R., y M. Glassman. 2008. Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management

Journal of Business Ethics 82:207-216.

Boyce, G. 2008. The social relevance of ethics education in a global(ising) era: From individual dilemmas to systemic crises. *Critical Perspectives on Accounting* 19:255-290.

Bronzetti, G., R. Mazzotta, y M. Nardo. 2012. Strategic Planning Dimensions in Italian Universities *Business Education & Administration*, 4 (1):61-72.

Commision, E. 2011. Europe 2020 - European strategy for smart, sustainable and inclusive growth.

David, F. R. 1989. How corporations define their mission. *Long Range Planning* 22 (1):90-98.

Drucker, P. F. 1984. The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review* XXVI (2):53-63.

Er-ming, X., y X. Yan-yan. 2011. The Relationship between Mission Statements and Corporate Social Performance. In 2011). In *International Conference on Management Science & Engineering (18th*. Rome, Italy:: IEEE, 287-295.

Filho, J. M. d. S., L. S. O. Wanderley, C. P. Gómez, y F. Farache. 2010. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review* 7 (3):294-309.

Gomm, R., M. Hammersley, y P. Foster. 2000. *Case study method: Key issues, key texts*. London: Sage publication.

González-Rodríguez, M. R., M. C. Díaz-Fernández, y M. Pawlak. 2013. Perceptions of students university of corporate social responsibility. *Qual Quant* 47:2361-2377.

González, K. V., y J. M. T. López. 2014. Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *Revista de Comunicación* 13:84-117.

Herrera, A. E. M., S. A. S. Garcia, y A. E. P. Mar. 2008. La relación entre la universidad y la responsabilidad social. In *XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* Ciudad Universitaria, Mexico.

Hidalgo, D. A., R. B. Alcántara, M. T. Barral, I. A. d. Silva, J. B. d. Álamo, y D. B. Heras. 2012. Estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social en las universidades españolas: Una herramienta para su evaluación. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado* 16 (2):59-75.

Larrán, J. M., M. J. Herra , y P. F. J. Andrades. 2010. El gap entre expectativas de stakeholders y estrategias: El caso de las universidades públicas españolas. In *XVIII Congreso de EBEB España*. Bilbao, Espanha, 1-39.

Larrán, M. J., y A. L. Hernández. 2009. Una propuesta de memoria de sostenibilidad universitaria. In *xv congreso aeca*. Valladolid, del 23 al 25 de septiembre

Lozano, R., R. Lukman, F. J. Lozano, D. Huisinigh, y W. Lambrechts. 2013. Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production* 48:10-19.

Lucas, T., A. Wollin, y G. Lafferty. 2001. Achieving social responsibility through corporate strategy: A matter of governance In *Governance and Capable Responsibility in*

the New Millennium. Canberra.

Mendes, R. H., M. P. Binder, y S. T. J. Prado. 2006. lanejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? In *Anais do XXX ENANPAD*.

Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning *Harvard Business School* January-February:107-114.

Mohamed, A. T. E. 2015. A Framework for University Social Responsibility and Sustainability: The Case of South Valley University, Egypt. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 9 (7):2370-2379.

- Pearce II, J. A., y F. David. 1987. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive* 1 (2):109-116.
- Pelekais, C., y R. Aguirre. 2010. Gestione Universitaria Socialmente Responsabile: Una Via Effettiva Verso Il Servizio Comunitario. *Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social* (8):90-101.
- Porter, M. E., y M. R. Kramer. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review Redefining Corporate Social Responsibility* (1st article):4-17.
- Ramos, T. B., S. Caeiro, B. v. Hoof, R. Lozano, D. Huisinigh, y K. Ceulemans. 2015. Experiences from the implementation of sustainable development in higher education institutions: Environmental Management for Sustainable Universities. *Journal of Cleaner Production* 106:3-10.
- Rangan, K., L. A. Chase, y S. Karim. 2012. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It *Harvard Business School Working Paper* (12-288).
- Rarick, C. A., y I. Nickerson. 2006. An Empirical Analysis of Web-Based Corporate Mission Statements. *Journal of Strategic E-Commerce* 4 (1):1-18.
- Setó-Pamies, D., y E. Papaoikonomou. 2015. A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education. *Journal of Business Ethics*:1-16.
- Vallaey, F. 2007. ¿ Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? *Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú*.
- Vallaey, F. 2014. A responsabilidade social universitária: um novo modelo universitário contra a mercantilização. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior* V (12):105-117.
- Vázquez, J. L., C. L. Aza, y A. Lanero. 2014. Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university. *Int Rev Public Nonprofit Mark* 11:195-208.
- Walck, C. 2009. Integrating sustainability into management education. A Dean's perspective. *Journal of Management Education* 33 (3):384-390.
- Yin, R. K. 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition ed: SAGE Publications.
- Yuen, K. F., y J. M. Lim. 2015. Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 32 (1):49-57.