



## THE RELEVANCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE STRATEGIC PLANS OF UNIVERSITIES: AN EXPLORATORY ANALYSIS

### A RELEVÂNCIA DADA À RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS PLANOS ESTRATÉGICOS DAS UNIVERSIDADES: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA

**Rosa Nunes** - Professora Adjunta, MSc Contabilidade e Finanças Empresariais, IPC/ISCAC, Portugal

**Dolores Gallardo Vázquez** - PhD, Profesora Titular de Universidad de Extremadura, Universidad, España

#### ABSTRACT

The growing importance of Higher Education Institutions (HEIs) to train competent and socially responsible professionals, as well as the need to be socially responsible organizations themselves, causes HEIs to try to meet these needs and yield to the pressures of society. However, actions developed in this sense are not always part of a social responsibility (RS) policy or of the organization's overall strategy, as it would be desirable to achieve the goals and to optimize resources. In order to understand whether the Portuguese public universities deal with RS issues in a strategic way, a content analysis was carried out on the strategic plans of these universities. From the study carried out, it was concluded that there are several initiatives contemplated in these documents focused on SR, especially directed at internal stakeholders, which highlights the SR importance for these institutions. Nevertheless, the level of overall strategic commitment of each university, as evidenced in the plans, calculated in relation to the expected total number of initiatives, falls below 50%, proving how much there is to be done in public universities for the development and promotion of RS and to increase the strategic relevance given to this subject.

**Key words:** Social Responsibility, Higher Education, Universities, Portugal.

#### RESUMO:

A crescente importância das Instituições de Ensino Superior (IES) de formarem profissionais competentes e socialmente responsáveis, assim como, a necessidade de serem, também, elas próprias, organizações socialmente responsáveis, faz com as que IES tentem satisfazer essas necessidades e cedam às pressões da sociedade. No entanto, nem sempre as ações desenvolvidas nesse sentido fazem parte de uma política de responsabilidade social (RS) ou da estratégia global da organização, como seria desejável para atingir os objetivos e para otimizar os recursos. A fim de perceber se as universidades públicas portuguesas tratam os assuntos relacionados com a RS de forma estratégica, efetuou-se uma análise de conteúdo aos planos estratégicos dessas universidades. Do estudo efetuado, concluiu-se existem várias iniciativas contempladas nesses documentos voltadas para a RS, especialmente dirigidas aos *stakeholders* internos, o que evidencia a importância da mesma para estas instituições. Apesar disso, o nível de compromisso estratégico global de cada universidade, evidenciado nos planos, calculado relativamente ao número total expectável de iniciativas, fica aquém dos 50%, comprovando o muito que há a fazer, nas universidades públicas, para o desenvolvimento e fomento da RS e para o aumento da relevância estratégica dada a este assunto.

**Palavras chave:** Responsabilidade Social, Ensino Superior, Universidades, Portugal.





## 1. Introdução

O papel social e as responsabilidades das organizações perante a sociedade são aspetos muito abordados na literatura (Lucas, Wollin, & Lafferty, 2001; Setó-Pamies & Papaoikonomou, 2015). 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, quer como consumidores quer como futuros ou atuais profissionais (Aristimuño & Monroy, 2014; González-Rodríguez, Díaz-Fernández, & Pawlak, 2013; Vázquez, Aza, & Lanero, 2014).

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, Lukman, Lozano, Huisingh, & Lambrechts, 2013).

Para que as organizações e as 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 e, 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 delas (Lucas et al., 2001). No entanto, a referida por último, não será a mais proveitosa, porque existirá sempre forma de contornar a legislação. Então, 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 & Papoikononou, 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, p. 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, Garcia, & Mar, 2008). No entanto, não devem praticar essas ações e processos de forma desgarrada ou isolada, devem fazê-lo mediante a aprovação de uma política de responsabilidade social, integrada na estratégia global da organização (Rangan, Chase, & Karim, 2012).

Se a política de responsabilidade social fizer parte da estratégia, ela enquadra-se nos objetivos, visão e missão da IES. Este enquadramento permite à organização atingir os seus propósitos, com uma aplicação eficiente dos recursos. No entanto, é necessário que toda a organização esteja consciente e conhecedora do rumo a tomar, porque o alinhamento das ações e processos com a estratégia não garante, por si só, que serão executados de acordo com a mesma. Assim, as IES devem, para além de definir uma estratégia, elaborar um plano estratégico. Através dele, a estratégia é descrita e comunicada a toda a organização (Mendes, Binder, & Prado, 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 (Hidalgo et al., 2012; Ramos et al., 2015).

Quando tema de responsabilidade social se aplica às IES, a literatura tem-no designado por Responsabilidade Social Universitária (Alcantra, González, Lopez, & Lara, 2010). Um termo que, a nosso ver, deve ser considerado em sentido abrangente e, por isso, extensível a responsabilidade de qualquer organização de ensino superior, como o é um politécnico, em Portugal.

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

F. Vallaeys (2007, p. 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”(François Vallaeys, 2014, p. 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.

Vallaeys entende RSU como a gestão ética e transparente dos impactos, com o fim de eliminar os impactos negativos. Esta definição é subscrita por vários autores (González & López, 2014), entre os quais se encontram (Pelekais & 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, esta forma de pensar é mais comum nos setores produtivos e menos burocráticos, a introdução de ferramentas que ajudem a um melhor desempenho da gestão é sempre mais lenta no setor público. Apesar disso, na opinião de Bronzetti, Mazzotta, and Nardo (2012), o planeamento estratégico é, hoje em dia, utilizado de forma generalizada nas universidades. Nesse planeamento devem estar presentes linhas de orientação para a gestão dos impactos tradicionais, educativos e epistemológicos, mas também de todos os outros. A tomada de decisões, em qualquer organização, tem consequências sociais, económicas e muitas vezes ambientais não só na esfera da própria organização como também na da sociedade, sendo o inverso também verdadeiro. Porter e Kramer (2006) alertam para a interdependência entre as organizações e a sociedade, devido a qual se verificam 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, Wanderley, Gómez, & Farache, 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 and Papaoikonomou (2015), entendem que a melhor forma de incorporar a Responsabilidade social nas IES é faze-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 processo identificam-se 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 e criar uma forma de as operacionalizar (Mintzberg, 1994).

Uma vez terminado, como já se referiu, surge dele o plano estratégico, o qual nos descreve como foi feita a seleção das opções, 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 afetar 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 mesma 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, p. 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.

Atendendo a que o plano estratégico é um instrumento de gestão revelador do mais importante para a organização, evidencia os fatores decisivos para atingir os objetivos e a torna clara a visão da mesma, 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 dispare.

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 de 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 também as que criam novas soluções para os problemas ambientais e sociais. Na opinião desses 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, porque não basta às IES aderirem à responsabilidade social é preciso saber qual é o rumo a seguir.

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. Assim, este artigo foca-se nos planos estratégicos das universidades públicas portuguesas, tendo como objetivo aumentar o conhecimento sobre a importância dada à responsabilidade social e sobre o rumo que pretendem seguir neste âmbito as universidades em causa.

#### 4. Análise exploratória dos planos estratégicos das universidades portuguesas

Atentos à importância do compromisso das IES com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, sabendo que a eficácia das políticas, incluindo estas, dependem da sua inclusão na estratégia global da empresa, e que o plano estratégico é fundamental para garantir a execução das ações que as 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 estudo compreende apenas os documentos aprovados e que abrangem um horizonte temporal ainda não totalmente decorrido. Convém salientar que nem todas as universidades públicas têm, à data, os seus planos estratégicos aprovados e em vigor (ver tabela 12 do anexo A).





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.

*Tabela 1*

*Nº e natureza de IES em Portugal*

<b>Instituições</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Instituições públicas</b>	<b>39</b>
<b>Universidades (incluindo o ISCET)</b>	<b>14</b>
<b>Politécnicos</b>	<b>15</b>
<b>Escolas e Institutos não integrados</b>	<b>10</b>
<b>Instituições privadas</b>	<b>93</b>
<b>Total</b>	<b>132</b>

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

Estas últimas são responsáveis pela formação de 82% dos 358.450 alunos matriculados no ensino superior (dados de 2015; consultados em [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt) e <http://www.dgeec.mec.pt/np4/84/>), dos quais 8792 são alunos dos Cursos de Especialização Tecnológica. Assim, o ensino público tem matriculados, nos seus estabelecimentos universitários e politécnicos, 292.359 alunos. Desses, 191.707 são alunos do ensino universitário. Como se referiu nem todas as universidades públicas têm planos estratégicos aprovadas (ver tabela 12, no anexo A) pelo que corresponde às universidades em análise uma fatia 48,45% (ver tabela 2), totalizando 95.788 estudantes.





*Tabela 2*

*Nº de alunos inscritos nos 3 ciclos de estudos no ano letivo de 2014/2015*

<b>Universidade</b>	<b>Nº de alunos</b>
<b>Universidade de Coimbra</b>	22.074
<b>Universidade da Beira Interior</b>	6.763
<b>Universidade de Évora</b>	5.818
<b>Universidade Nova</b>	20 021
<b>Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro</b>	6.797
<b>Universidade do Algarve</b>	7. 643
<b>Universidade do Minho</b>	17.866
<b>ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa</b>	8.806
<b>Total</b>	95788

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 análise de conteúdo requer a classificação da informação recolhida dos documentos ou de entrevistas. Neste trabalho as fontes escolhidas foram os documentos (planos estratégicos) onde constam as orientações a médio ou longo prazo dessas universidades, com o fim de analisar se a responsabilidade social é tratada como um 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 8 das 14 universidades públicas possuem plano estratégico em vigor. Quanto às outras, ou encontram-se em discussão, como na universidade do Porto, ou nem existe informação sobre ao assunto, como é o caso da de Lisboa, que não o têm disponível na internet.

Dada a ausência de planos estratégicos em 6 universidades (ver tabela 12, anexo A) e a proximidade do término dos planos em vigor em 4 universidades, 1 em 2016 e 3 em 2017, pensamos que 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 2 universidades, onde os mesmos estão em falta, e também naquelas que precisam de o reformular.





*Tabela 3*

Tipos de documentos estratégicos e horizonte Temporal

<b>Siglas</b>	<b>Universidades</b>	<b>Tipo de Plano</b>	<b>Horizonte Temporal</b>
<b>UALG</b>	Universidade do Algarve	Estratégico	2013-2017
<b>UB</b>	Universidade da Beira Interior	Estratégico	2012-2020
<b>UC</b>	Universidade de Coimbra	Estratégico	2015-2019
<b>UE</b>	Universidade de Évora	Estratégico	2015-2020
<b>ISCTE</b>	ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa	Estratégico	2014-2017
<b>UM</b>	Universidade do Minho	Estratégico	2013-2020
<b>UNL</b>	Universidade Nova de Lisboa	Estratégico	2012-2016
<b>UTAD</b>	Universidade de Trás os -Montes e Alto Douro	Estratégico	2013-2017

Fonte: Elaboração Própria





De acordo com J. M. Larrán, Herra, e Andrades (2010, p. 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 e Askun (2005) o afirmam, pelo que iremos utilizar a mesma técnica neste trabalho.

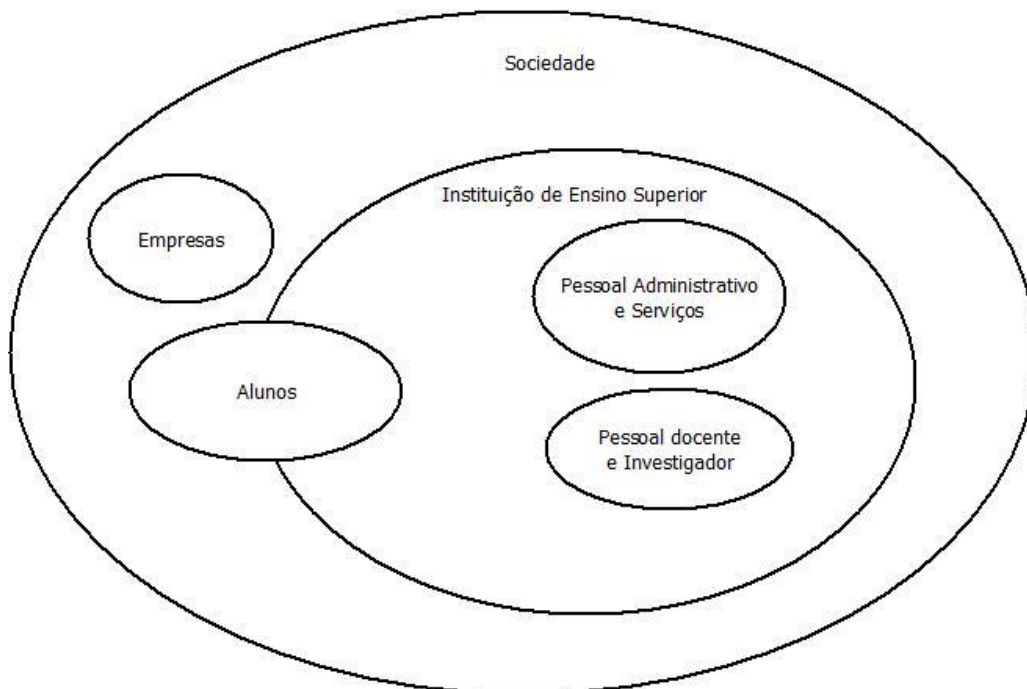
Para melhor análise da informação utilizaremos um índice, pois J. M. Larrán et al. (2010) afirmam que, uma das formas de ultrapassar o problema de saber a importância relativa a conceder aos excertos do texto analisado é usar um índice.

Os índices podem ser ponderados, dando 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 salientaram 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 J. M. Larrán et al. (2010). Se para as empresas 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, J. M. Larrán et al. (2010), usaram a sua proposta de “Memória de sustentabilidade para as universidades andaluzas”, apresentada por eles em 2009 (M. J. Larrán & 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 essas 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 grupos de: Alunos, Pessoal, Empresas e 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 selecionadas 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 (ver tabelas 4 a 10).

*Tabela 4*

*Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS -Governança*

<b>Governança</b>	<b>UALG</b>	<b>UBI</b>	<b>UC</b>	<b>UEV</b>	<b>ISCETE</b>	<b>UM</b>	<b>UNL</b>	<b>UTAD</b>
Códigos de boa governação/regulamentos	x			x				
Códigos de Conduta/ética								
Melhoria do diálogo com os grupos de interesse	x	x	x			x		x
Melhoria dos canais de comunicação	x	x	x	x	x		x	
Adesão a iniciativas internacionais								
Prestação de Contas		x	x			x		

*Fonte: Elaboração própria*







*Tabela 5*

*Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS –Alunos*

<b>Alunos</b>	<b>UALG</b>	<b>UBI</b>	<b>UC</b>	<b>UEV</b>	<b>ISCTE</b>	<b>UM</b>	<b>UNL</b>	<b>UTAD</b>
Tutoria global	x			x				
Formação em competências	x	x	x	x	x	x	x	x
Inserção Laboral		x	x		x		x	x
Formação em Valores: Responsabilidade Social (RS) e Ética	x	x	x	x	x	x		x
Empreendedorismo		x	x	x	x	x	x	x
Formação em Línguas	x		x	x				
Apoio a alunos com necessidades especiais								
Multiculturalidade	x		x			x		
Barreiras								
Abandono escolar	x		x	x		x		x
Bolsas (estudo e mérito) e outro apoio extra	x			x			x	
Mobilidade	x	x	x	x	x	x	x	x
Satisfação do aluno								
Interdisciplinaridade	x				x		x	
Docência (conteúdos, planos de curso, oferta)	x	x	x	x	x	x	x	x

*Fonte: Elaboração própria*





Tabela 6

*Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS –Pessoal*

<b>Pessoal</b>	<b>UALG</b>	<b>UBI</b>	<b>UC</b>	<b>UEV</b>	<b>ISCTE</b>	<b>UM</b>	<b>UNL</b>	<b>UTAD</b>
Formação do Pessoal Docente e de Investigação em termos de RS			X					
Formação do Pessoal Docente e de Investigação em temas gerais	X			X	X		X	X
Formação do Pessoal não Docente e de Investigação em termos de RS			X	X				
Formação do Pessoal não Docente e de Investigação em temas gerais				X	X		X	X
Políticas dirigidas à igualdade de oportunidades/carreira profissional			X	X	X			
Políticas de conciliação da vida familiar com a laboral			X		X			
Incentivo à cultura participativa na gestão								
Melhoria do clima e condições laborais	X		X	X	X			X
Melhoria da saúde laboral			X					
Mobilidade do pessoal	X			X	X	X		X
Melhoria e incentivo à investigação	X	X	X	X		X	X	X

*Fonte: Elaboração própria*





Tabela 7

*Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS – Sociedade*

<b>Sociedade</b>	<b>UALG</b>	<b>UBI</b>	<b>UC</b>	<b>UEV</b>	<b>ISCTE</b>	<b>UM</b>	<b>UNL</b>	<b>UTAD</b>
Projeção cultural		X	X	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				X	
Programas e migração e interculturalidade								
Incentivos a investigação sobre RS								
Medidas para introduzir critérios de sustentabilidade na investigação	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes/Medidas de cooperação	X	X	X	X	X	X	X	X
Atividades para Maiores de 23								
Satisfação da sociedade								

*Fonte: Elaboração própria*





Tabela 8

Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS – Empresa

Empresa	UALG	UBI	UC	UEV	ISCTE	UM	UNL	UTAD
Cursos com a participação das empresas/ Parques tecnológicos/transferência		x		x	x	x		x
Citérios de RS na seleção e contratação de fornecedores								
Atividades de difusão de oferta científica, humanista e/ou tecnológica	x	x						x
Medidas tendentes a agilizar os procedimentos de contratação exterior								
Estágios		x						

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9

Estratégias relacionadas com o desenvolvimento de políticas de RS – Melhoria

Continua

Melhoria continua	UALG	UBI	UC	UEV	ISCTE	UM	UNL	UTAD
Implementação de sistemas da gestão da qualidade								
Planos de corrupção								
Melhoria contínua na gestão		x	x	x	x		x	x
Melhoria contínua académica/acreditação de cursos		x	x			x	x	x
Melhoria de infraestruturas			x		x		x	
Melhoria contínua nos serviços		x			x			

Fonte: Elaboração própria





Tabela 10

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

Meio ambiente	UALG	UBI	UC	UEV	ISCTE	UM	UNL	UTAD
Políticas ambientais a longo prazo	x		x	x		x		x
Sistema de gestão ambiental								
Elaboração de auditorias energéticas								
Implementação de processos de desmaterialização do papel	x	x				x		x
Medidas tendentes à redução do consumo energético ou ao uso de energias eficientes			x	x				x
Medidas tendentes à produção de energia alternativa				x				
Medidas tendentes à redução do consumo da água			x	x				x
Políticas de captação de água para seu consumo								
Medidas de reutilização da água								
Protocolos de prevenção de contaminação de água residuais								
Medidas tendentes à redução de resíduos gerados			x					
Reciclagem								
Protocolos de gestão de resíduos			x					
Medidas tendentes a eliminar desperdícios de cantinas e bares								
Elaborar mapa de ruídos para cada edifício								
Medidas tendentes a reduzir os ruídos			x					
Emissão de gases com efeito de estufa								x
Informação sobre outras emissões atmosféricas de importância								
Medidas para a redução de veículos particulares	x	x	x		x	x		
Atividade de consciencialização ambiental			x	x				x
Atividades para potenciar a investigação ambiental			x			x		x
Atividades para favorecer a conservação e manutenção dos espaços protegidos	x	x	x			x		

Fonte: Elaboração própria





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 do Meio Ambiente para a Universidade de Coimbra, calculou-se da seguinte forma:  $45\% = \frac{10}{22} \times 100$ .

#### 4. Resultados

Relativamente as estratégias denominadas de Governança (ver tabela 4), por serem as que se dirigem a melhoria da gestão da organização, podemos assinalar que duas das universidades, a do Algarve e a de Évora, têm preocupações estratégicas com legislação de “Boa Governança”. O facto das outras não as terem pode deve-se à já existência de regulamentos dedicados a esta matéria anteriores à feitura dos planos em análise e que se encontrem devidamente adaptados ao estilo de gestão atual.

Quanto aos “Códigos de Conduta”, tal como nas universidades andaluzas estudadas por J. M. Larrán et al. (2010), também não parece ser uma preocupação das universidades estudadas, nenhuma 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. De salientar que não se aprofundou o estudo para verificar se já existem códigos de conduta/ética nestas universidades.





A “Melhoria do Diálogo” com os *stakeholders* é desejo de todos eles, satisfeito por todas as universidades em análise. 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 três universidades manifestam essa prioridade, a de Coimbra, a UBI e a do Minho. A Universidade de Coimbra tem em vista “fomentar uma cultura de rigor e de transparência na prestação de contas às partes interessadas e à sociedade em geral” a UBI “Adotar práticas de gestão ancoradas nos eixos da sustentabilidade ( ) e da responsabilidade social num quadro mais vasto de obrigatoriedade de prestação de contas, onde a produção e divulgação de relatórios anuais de responsabilidade social e de sustentabilidade seja objeto de preparação e concretização no período de vigência do presente plano estratégico” e a do Minho diz visionar uma “... cultura intransigente de acreditação, de avaliação (interna e externa), de garantia de qualidade e de prestação de contas;”.

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 título de exemplo transcrevemos algumas frases dos planos estratégicos de três universidades. 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 a UBI realça que “A formação integral dos





estudantes deve assumir-se como uma preocupação permanente, oferecendo uma qualificação científica e aplicada sólida, ao mesmo tempo que promove o seu desenvolvimento pessoal e a sua capacidade de participação cívica.” e a universidade do Minho entende que “deve assumir um projeto educativo próprio baseado na valorização das dimensões individual, social e profissional dos seus estudantes, na disponibilização de experiências educativas não restritas ao quadro curricular, na valorização de conhecimentos académica e profissionalmente relevantes, na opção pela existência de componentes de formação de base, transversais a todos a projetos de ensino, e na criação de condições que permitam a interiorização de princípios éticos”.

Como se infere das transcrições supracitadas, o objetivo é 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 arranjar forma de lhes responder. Assim e porque este fenómeno afeta todas as universidades portuguesas, estranha-se a ausência desse objetivo na maioria das universidades em estudo.

O empreendedorismo não está assinalado como um objetivo estratégico da universidade do Algarve, porque aquando da elaboração do plano, na análise do ponto da situação, nos fatores internos, esta universidade considera-o como uma força principal “Fomento do empreendedorismo (Classificação A no Multirank 2014 em criação de spin-off’s)”, não havendo por isso necessidade de o desenvolver.







Quanto ao Pessoal (ver tabela 6), as ações previstas centram-se na melhoria e incentivo à investigação, formação do pessoal docente e não docente, na mobilidade e na melhoria do clima e da saúde laboral. A preocupação com todos estes itens pode estar relacionada com a necessidade de acreditação dos cursos junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), uma vez que são parâmetros fundamentais de avaliação.

Nas iniciativas dirigidas à Sociedade (ver tabela 7), as que preocupam todas as universidades são duas, as de “Medidas para introduzir critérios de sustentabilidade na investigação”, as de “Redes/Medidas de cooperação”. Estas últimas advêm muito provavelmente da relevância dada a este assunto pela A3ES, aquando das avaliações dos cursos conferentes de grau. Já a outra medida está relacionada com necessidade de captação de recursos financeiros para a investigação. Ainda nas estratégias constantes da tabela 7, ressaltamos a importância da “Projeção Cultural” para cinco das universidades e da estratégica do “Voluntariado” para três delas: a do Algarve, de Coimbra e a Nova de Lisboa.

Nas Empresas (ver tabela 8), a iniciativa da “Difusão da Oferta Científica, Humanista e/ou Tecnológica” aparece em todos os 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 em cinco universidades. Convém referir que a falta de objetivos estratégicos não implica necessariamente não faça parte da estratégia, porque por exemplo, a universidade de Coimbra não aparece como prioridade estratégica deste plano mas têm uma incubadora muito conceituada, considerada a melhor do mundo, em 2010, o Instituto Pedro Nunes (IPN).





No que toca ao Meio Ambiente (ver tabela 9), são as medidas tendentes a definir “Políticas ambientais a longo prazo”, “Implementação de processos de desmaterialização do papel” e 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.

As iniciativas de melhoria contínua (ver tabela 10) estão concentradas na “Melhoria da gestão”, ligada especialmente à melhoria da gestão de recursos financeiros e humanos, e na “Melhoria Contínua Académica/Acreditação de Cursos”. A maior ocorrência deste último, estará possivelmente ligada às regras de acreditação dos cursos e a necessidade de corresponder às expectativas de formação da sociedade. Por outro lado, a gestão dos recursos, financeiros e humanos, é um imperativo para a sobrevivência das universidades devido à diminuição dos fundos públicos destinados ao financiamento do ensino superior e uma exigência dos cidadãos contribuintes.

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, que constam da tabela seguinte.





Tabela 8

*índices de presença das estratégias ligadas a responsabilidade social*

	UALG	UBI	UC	UEV	ISCETE	UM	UNL	UTAD
Governo	50%	50%	50%	50%	33%	50%	33%	33%
Alunos	67%	40%	60%	60%	47%	47%	47%	47%
Pessoal	36%	9%	64%	64%	55%	18%	27%	45%
Sociedade	25%	25%	42%	25%	17%	25%	33%	33%
Ambiente	18%	14%	45%	23%	5%	23%	0%	32%
Empresa	20%	60%	20%	40%	40%	40%	20%	40%
Melhoria contínua	50%	50%	50%	17%	50%	17%	50%	33%
Índice total	36%	29%	49%	39%	30%	30%	26%	38%

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 os Alunos, na UALG, na UC e na UEV, no Pessoal, na UC, UEV e ISCETE. Já a IBI logra valores superiores a 50% na Empresa.





Na análise de cada índice, verifica-se que dos Alunos o maior índice é da Universidade do Algarve, no de Pessoal é a de Coimbra e a de Évora. Coimbra volta a evidenciar-se no relacionado com a Sociedade e no Ambiente. Os índices mais baixos encontram-se na categoria “Ambiente” o que nos leva a concluir ser o menos relevante para as universidades estudadas.

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.

## 5. 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, representado a média de todas as universidades 52%, e para o Governo, cuja média geral é de 44%, demonstrando assim mais atenção aos *stakeholders* internos do que aos externos.

Apesar da existência das iniciativas previstas, de âmbito da responsabilidade social, nos documentos em análise, o nível de compromisso estratégico global de cada universidade, evidenciado nos planos, calculado relativamente ao número total expectável de iniciativas, fica aquém dos 50%, comprovando o muito que há a fazer,





nas universidades públicas, para o desenvolvimento e fomento da RS e para o aumento da relevância estratégica dada a este assunto.

De salientar, ainda que, a contemplação de estratégias nos planos por si só 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. Todavia, nos planos estudados não se encontra informação disponível sobre esses assuntos, nomeadamente sobre o orçamento para cada uma das iniciativas, e só a UTAD atribui responsáveis pela execução das ações.

De referir, também, que não se averiguou sobre o comprometimento da gestão de topo com a responsabilidade social e a mesma será fundamental para atingir os objetivos e iniciativas contempladas nos planos.

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 estratégicos, que não pode, no entanto, ser confundido com o compromisso vigente nas universidades. Esse compromisso é fruto de um caminho, já percorrido ou não, por cada universidade, mas que tem de ser objeto de futuros estudos para se poder apurar o verdadeiro compromisso com a responsabilidade social.





Anexo A

Tabela 12

Situação dos Planos Estratégicos das outras universidades

Universidades	Tipo de instrumento	Horizonte temporal
Universidade de Aveiro	Plano Estratégico	2012- 2014
	Plano de Ação	2014-2018
Universidade do Porto	Plano Estratégico	2011-2015
	Plano Ação	2014-2018
Universidade Aberta	Plano Estratégico	2011-2015
Universidade da Madeira	Plano Estratégico	2010-2013
Universidade de Lisboa	Plano de Ação	2014-2017
Universidade dos Açores	Plano de Ação	2014-2018





## BIBLIOGRAFIA

Alcantra, O. J. G., González, I. F., Lopez, M. A. C., & Lara, A. A. (2010). *La responsabilidad social en las universidades españolas 2010* G. d. I. Y. G. r. d. I. U. d. Burgos (Ed.) *Estudio de la situación de la Responsabilidad Social en Las Universidades Españolas* (pp. 1-222). Retrieved from <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/12/la-responsabilidad-social-en-las-universidades-espanolas-2010/>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Aristimuño, M., & Monroy, C. R. (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., & Askun, B. (2005). Mission statements of socially responsible firms: A content analysis. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 66-74.

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





Commission, E. (2011). Europe 2020 - European strategy for smart, sustainable and inclusive growth.

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

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

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

González-Rodríguez, M. R., Díaz-Fernández, M. C., & Pawlak, M. (2013). Perceptions of students university of corporate social responsibility. *Qual Quant*, 47, 2361-2377. doi: 10.1007/s11135-012-9781-5

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

Herrera, A. E. M., Garcia, S. A. S., & Mar, A. E. P. (2008). *La relación entre la universidad y la responsabilidad social*. Paper presented at the XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Ciudad Universitaria, Mexico.

Hidalgo, D. A., Alcántara, R. B., Barral, M. T., Silva, I. A. d., Álamo, J. B. d., & Heras, D. B. (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., Herra, M. J., & Andrades, P. F. J. (2010). *El gap entre expectativas de stakeholders y estrategias: El caso de las universidades públicas españolas*. Paper presented at the XVIII Congreso de EBEB España, Bilbao, Espanha.

Larrán, M. J., & Hernández, A. L. (2009). *Una propuesta de memoria de sostenibilidad universitaria*. Paper presented at the xv congreso aeca, Valladolid, del 23 al 25 de septiembre

Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19. doi: :10.1016/j.jclepro.2011.10.006

Lucas, T., Wollin, A., & Lafferty, G. (2001). *Achieving social responsibility through corporate strategy: A matter of governance* Paper presented at the Governance and Capable Responsibility in the New Millennium, Canberra.

Mendes, R. H., Binder, M. P., & Prado, S. T. J. (2006). *lanejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões?* Paper presented at the 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.





Pelekais, C., & Aguirre, R. (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., & Kramer, M. R. (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., Caeiro, S., Hoof, B. v., Lozano, R., Huisingh, D., & Ceulemans, K. (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., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It *Harvard Business School Working Paper*(12-288).

Setó-Pamies, D., & Papaoikonomou, E. (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. doi: 10.1007/s10551-014-2535-7

Vallaes, F. (2007). ¿ Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? *Perú: Universidad Pontificia Católica del Perú*.

Vallaes, 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., Aza, C. L., & Lanero, A. (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. doi: Int Rev Public Nonprofit Mark

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.

