



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE SAÚDE INTEGRADA

HAROLDO DE SÁ MEDEIROS

Universidade de Fortaleza
haroldo_sm@hotmail.com

ABÍLIO PEIXOTO DIÓGENES

Universidade de Fortaleza
abiliodiogenesjr@gmail.com

LUCIANA BARROSO DE ARRUDA STUDART

Universidade de Fortaleza
ls.lifecoaching@gmail.com

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza
sergioforte@unifor.br



CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE SAÚDE INTEGRADA

Resumo

No segmento de educação e saúde, as Instituições de Ensino Superior [IES] se destacam por gerenciar atividades que alinham seus negócios ao atendimento de usuários, compartilhando valor para os *stakeholders*. Porém, o gerenciamento das atividades pode se diferenciar de acordo com a natureza das organizações, como as públicas e privadas. Deste modo, este artigo tem por objetivo avaliar comparativamente o compartilhamento do valor criado pelas universidades, por meio dos atendimentos na área de saúde, considerando suas naturezas pública e privada. Foi adotada a abordagem qualitativa para dois estudos de caso, sendo uma universidade pública e a outra privada. Foram pesquisadas informações nos *websites* organizacionais e duas entrevistas foram realizadas. Os resultados indicam que apenas a universidade privada atende aos níveis e etapas de Criação de Valor Compartilhado [CSV], enquanto a universidade pública não se fundamenta sequer nos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa [CSR]. Além disso, a liberdade do gerenciamento privado se mostrou como grande veiculador de criação e compartilhamento de valor. A universidade privada, mesmo identificando as necessidades do seu público-alvo de modo indireto como a universidade pública, consegue criar mecanismos para acompanhar seu progresso e avaliar seus resultados, além de retroalimentar seu processo decisório com as informações coletas.

Palavras-chave: criação de valor compartilhado; instituições de ensino superior; gestão de saúde.

Abstract

In education and health segment, higher education institutions stand out for managing activities that align their business and users service, sharing value for stakeholders. However, the activity management may differ according to the constitution of organizations such as public and private. This article aims to comparatively evaluate the share of created value by universities, with the appointments in the health area, considering its public and private nature. The qualitative approach was adopted for two case studies, one public university and other private. Information on organizational websites was searched and two interviews were conducted. The results indicate that only private university answer the levels and stages of Creating Shared Value [CSV], while the public university does not act even on the concepts of Corporate Social Responsibility [CSR]. In addition, the freedom of private management proved to be great disseminator of creating and sharing value. The private university, even indirectly identifying the needs of their audience as public university can create mechanisms to monitor their progress, evaluate their results and feedback their decision making process with the collected information.

Keywords: creating shared value; higher education institutions; health management.



1 Introdução

As organizações têm adotado diversas estratégias socialmente responsáveis para contribuir na consolidação de seus objetivos. No entanto, tais estratégias ainda residem na crença de que é necessário separar a atuação empresarial voltada aos negócios e ações sociais, limitando a distribuição de riqueza na sociedade e ampliando o desenvolvimento irregular do sistema capitalista.

No intuito de conhecer meios que minimizem os efeitos causados por este desenvolvimento, temas relacionados à atuação organizacional no âmbito social têm sido constantemente pesquisados. Alguns destes temas são: sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa [CSR] ou Responsabilidade Social Empresarial, programas de saúde no ambiente de trabalho e educação. Entretanto, estes têm em comum o fato de não estreitarem a relação entre as ações sociais e o *core business* das empresas. O atendimento a demandas sociais não é incorporado às estratégias das empresas ou à adição de valor aos produtos e os serviços ofertados a imagem organizacional continuam voltados às obras de filantropia ou mesmo a caridade (Porter & Kramer, 2011). Portanto, não há o entendimento de que o atendimento a demandas sociais pode ser um fator de vantagem competitiva ou de geração de valor quando este se torna parte do negócio da organização.

Por outro lado, alguns modelos organizacionais têm suas ações diretamente voltadas ao atendimento da sociedade, como hospitais, escolas e universidades. Todavia, mesmo quando há uma aproximação entre o serviço prestado e potenciais benefícios sociais, a atividade principal deste tipo de organizações apresenta limitações para atender as reais necessidades da sociedade, ofertando serviços que limitam seus efeitos em decorrência de pressões institucionais ou deficiências operacionais, porém ainda estendendo seus benefícios financeiros aos *shareholders*.

Ao perceber a necessidade de gerar um realinhamento das práticas organizacionais às reais necessidades da sociedade, Porter e Kramer (2011), desenvolveram uma nova perspectiva teórica denominada Criação de Valor Compartilhado [CSV], partindo da premissa que existe dependência mútua entre empresas e sociedade, pois as ações das firmas podem causar danos sociais e estes podem implicar em custos para as corporações (Porter & Kramer, 2011; Camilleri, 2012; Pitts, 2014). Portanto, a CSV tem o foco na forma como há o compartilhamento do valor criado para diferentes *stakeholders*, sem deixar de incluir elementos de competitividade, comuns ao desenvolvimento econômico empresarial (Spitzeck & Chapman, 2012; Aravossis & Pavlopoulou, 2013). Esta modificação de orientação se consolidou como uma evolução da CSR, sendo abordado pela primeira vez por Porter e Kramer (2006).

Estendendo a ideia de interdependência entre organizações e sociedade as áreas da saúde e educação, a atuação das universidades se destaca. O atendimento promovido por departamentos de saúde às comunidades locais pode se caracterizar como um caso que conseguiu alinhar o atendimento a demandas sociais e estratégias de negócios. Incluir o aluno a condição de cidadão o transforma em um cliente da universidade que tem a sociedade como cliente (Campos, Brenelli, Lobo & Haddad, 2009). Deste modo, os hospitais universitários ou centros de saúde integrada poderiam ser considerados como organizações de criação e compartilhamento de valor. No entanto, esta compreensão ainda necessita de amadurecimento, pois o compartilhamento de valor tem como premissa a participação da sociedade como um *stakeholder* das organizações. Sendo assim, este artigo utiliza como objeto de estudo a CSV, tendo como *locus* de pesquisa duas universidades, sendo uma pública e a outra privada. A escolha por um ambiente de pesquisa público e privado se dá pela escassez de pesquisa na área, tornando possível a ampliação da visão sobre o objeto de estudo



no contexto em questão ao abranger duas realidades da área de educação e saúde, buscando responder o seguinte questionamento: Como as Instituições de Ensino Superior [IES] compartilham o valor criado para seus *stakeholders* por meio dos atendimentos de saúde? A fim de responder a questão de pesquisa, o objetivo consiste em avaliar comparativamente o compartilhamento do valor criado pelas IES, por meio dos atendimentos na área de saúde, considerando suas naturezas pública e privada.

Existem muitas lacunas conceituais a serem preenchidas no que diz respeito à CSV. Embora uma parte da existência destas lacunas resida no fato de que sua definição é recente, outra parte tem origem na própria concepção. A ideia de que posicionamento e estratégias são ligados apenas a organizações industriais é comum, negando muitas vezes que outros modelos organizacionais, como as organizações públicas e aquelas ofertantes de serviços também possuem características similares as industriais. É nesta lacuna que está foco deste estudo, considerando duas organizações, ofertantes de serviços semelhantes para comunidades similares, porém com naturezas jurídicas distintas. Dessa forma, espera-se contribuir com a forma de pensar em criação e compartilhamento de valor.

2 Referencial Teórico

2.1 Responsabilidade social empresarial e criação de valor compartilhado

A sociedade demonstra insatisfação quanto as ações do setor privado. Tal insatisfação se fundamenta na perspectiva predatória das empresas ao lidar com seus negócios, causando danos sociais e econômicos por meio das suas formas de produção e distribuição de produtos e serviços. Parte da responsabilidade por esta relação negativa também reside na atuação governamental que tenta dirimir as falhas sociais dando ênfase a longevidade dos negócios (Porter & Kramer, 2011; Pitts, 2014).

Diante deste cenário negativo entre sociedade e empresas, originado pela dinâmica produtivista do sistema capitalista, a CSV surge como uma perspectiva teórica que tem como foco o realinhamento entre necessidades da sociedade e estratégias organizacionais, infligindo uma nova concepção de capitalismo. Distinto da CSR e da filantropia, a CSV amplia as ações empresariais voltadas a dimensão social para o nível estratégico das organizações. Deste modo, entende-se CSV como o conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto esta contribui simultaneamente para o avanço de condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua, ampliando as conexões entre a sociedade e progresso econômico (Porter & Kramer, 2011). Tido como uma evolução do conceito da CSR (Porter & Kramer, 2006; Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014), a CSV abrange dois aspectos, sendo o primeiro o aumento da competitividade e o segundo, a geração de valor para a sociedade por meio do atendimento das suas necessidades (Spitzeck & Chapman, 2012). Dessa forma, a CSV tem como foco identificar e evitar externalidades a fim de maximizar retorno sobre capital investido pelos acionistas das empresas, garantindo, ao mesmo tempo, benefícios para outros *stakeholders* (Aravossis & Pavlopoulou, 2013).

A CSV poderia substituir a CSR para orientar os investimentos das empresas em suas comunidades. Os programas de CSR focam principalmente na reputação das empresas e tem uma pequena conexão com o negócio, sendo difícil de ser justificado e mantido a longo prazo. Em contraste, a CSV está integrada a rentabilidade das empresas e a posição competitiva (Porter & Kramer, 2011), conforme disposto na Figura 1.



Responsabilidade Social Empresarial	Criação de Valor Compartilhado
Valor: realização de boas ações	Valor: Benefícios econômicos e sociais em relação ao custo
Cidadania, filantropia e sustentabilidade	Desenvolvimento de valor conjunto com a sociedade e a empresa
Resposta a pressões sociais externas	Parte integrante das estratégias competitivas
Separada da maximização de lucros	Tem como um dos objetivos a maximização de lucros
Agenda definida por relatórios externos e preferências pessoais	Agenda específica da empresa internamente gerada
Impacto é delimitado pelo orçamento destinado ou pela atividade corporativa.	Realinha todo orçamento da empresa.

Figura 1. Diferenças entre CSR e CSV

Fonte: Adaptada pelos autores de Porter, M. E., & Kramer, M. K. (2011, janeiro/fevereiro). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*1, (1), 1-17.

É importante perceber que a CSV concentra escolhas feitas entre cada parte que deve beneficiar ambos os lados, e não apenas uma das partes interessada (Pitts, 2014). Nesse sentido, existem três níveis de criação do valor compartilhado: reavaliação dos produtos e mercados; redefinição da produtividade na cadeia de valor e suporte ao desenvolvimento de *clusters* locais (Porter & Kramer, 2011; Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke & Hawkins, 2012), conforme Figura 2.

Níveis de criação de valor	Objetivo	Resultados para o negócio	Resultados para a sociedade
Reavaliação dos produtos e mercados	Identificar necessidades da sociedade para transformá-las em oportunidades de negócios, incorporando seus aspectos aos produtos e formas de distribuição.	Aumento da receita; incremento na participação de mercado e níveis de crescimento; melhoria da rentabilidade.	Melhoria na assistência médica; redução da emissão de carbono; melhoria da condição ou educacional.
Redefinição na cadeia de valor	Gerenciar melhor as operações internas, a fim de aumentar a produtividade e reduzir riscos.	Aumento de produtividade; redução de custos logísticos e operacionais; garantia de fornecimento; aumento de qualidade; melhoria da rentabilidade.	Redução do uso de energia e água; redução do uso de insumos; melhoria das competências e remuneração da força de trabalho.
Suporte ao desenvolvimento de clusters locais	Modificar o ambiente externo a organização a fim de proporcionar crescimento e ganhos de produtividade.	Redução de custos; garantia de fornecimento; melhoria na infraestrutura de distribuição; melhoria do acesso a mão de obra; melhoria da rentabilidade.	Incremento da oferta de trabalho; melhoria nos serviços educacionais e de saúde; incremento nos ganhos econômicos.

Figura 2. Níveis de criação de valor

Fonte: Adaptada pelos autores de Porter, M. E., & Kramer, M. K. (2011, janeiro/fevereiro). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*1, (1), 1-17. e Porter, M. E. et al. (2012). Measuring shared value: how to unlock value by linking social and business results. *FSG*, 1-20.

A identificação das necessidades da sociedade e sua transformação em oportunidades de negócios já haviam sido descritas por Prahalad e Hart (2002), no qual abordam o desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados para mercados com públicos de baixa renda em países em desenvolvimento. Tanto Prahalad e Hart (2002) quanto Porter e Kramer (2011) consideram que o mercado é mutável e que a identificação de necessidades como oportunidades proporcionaria um reposicionamento das empresas em relação aos mercados tradicionais, além disso, poderia favorecer o conhecimento de novos mercados que não eram



considerados como promissores. Deste modo, a reavaliação dos produtos e mercados implicaria em uma nova concepção de produtos e formas de distribuição, abrindo espaços para inovações, pois as próprias demandas sociais são mutáveis.

A cadeia de valor consiste no conjunto de operações primárias e secundárias que possuem relevância estratégica para a compreensão do comportamento de custos e potenciais recursos de diferenciação para os produtos e serviços (Porter, 1991). A redefinição da produtividade na cadeia de valor incide no gerenciamento de sete elementos estratégicos: energia, logística, insumos e matéria-prima, formas de compra, distribuição, produtividade dos empregados, localização (Porter & Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012). Todos estes elementos, caso sejam mal gerenciados, podem causar impactos sociais e ambientais negativos. Logo, sob a perspectiva da CSV, a redefinição da produtividade na cadeia de valor teria características ligadas à sustentabilidade, tendo como ideia central ajustes em operações, desde a aquisição de insumos a distribuição dos produtos, que favorecesse economias locais e o fornecimento de matérias-primas de empresas com certificados ambientais. Desta forma, organizações diminuiriam externalidades, incrementando questões ligadas a qualidade dos produtos, eficiência produtiva e reduziriam seus custos oriundos do pagamento de taxas ou multas pela utilização de insumos prejudiciais ao meio ambiente.

O terceiro nível de CSV é o suporte ao desenvolvimento de *clusters*. No entanto, é importante destacar que esta perspectiva de interação de empresas com fornecedores locais, fomentando a economia e o desenvolvimento local não é recente (Crane *et al.*, 2014), havendo o próprio Porter (1998) publicado sobre o assunto. A existência de *clusters* é fator preponderante para o desenvolvimento de economias regionais, desempenhando a função de estimular a produtividade e eficiência de micro e pequenos produtores, fomentando o empreendedorismo local e a criação de postos de trabalho, inclusive por meio de serviços auxiliares. Destaca-se como aspecto positivo da criação e suporte de *clusters* a formação de mercados justos e transparentes. Neste tipo de mercado, há garantia da compra de insumos e a confiança no fornecimento, elementos que podem promover a qualidade e eficiência produtiva, bem como aumentar substancialmente a renda e poder de compra da população local (Porter & Kramer, 2011).

O princípio de níveis de CSV pode ser compreendido como um conjunto de etapas (Porter & Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012). Deste modo, o suporte ao desenvolvimento de *clusters* locais não poderia ser realizado sem a redefinição na cadeia de valor que agregam valor aos produtos, bem como este último não poderia ser feito sem a reavaliação de produtos e mercados. Portanto, não seria possível para uma empresa alcançar um nível sem passar pelo anterior. A identificação de mercados em potencial, levando em conta demandas sociais, levaria a identificação dos possíveis produtos que atenderiam a tais demandas. Posteriormente, questões operacionais ligadas a produção seriam levadas em consideração, mediante avaliação de quais elementos poderiam agregar valor para se tornar vantagem competitiva e proporcionar penetração no mercado pretendido. Após o reconhecimento das questões operacionais, a localização é analisada, ponderando o apoio ao desenvolvimento de conglomerados por meio de incentivos financeiros a fornecedores e populações locais.

Apesar do arcabouço teórico desenvolvido acerca da temática CSV, o conceito apresenta algumas lacunas graves, ignorando tensões inerentes aos objetivos sociais e econômicos, sendo ingênuo sobre as conformidades entre os desafios do negócio, e é baseado em uma concepção superficial do papel da corporação na sociedade. Apesar de Porter e Kramer possuírem a intenção de surpreender o CSR com a CSV, eles apenas alcançaram uma extensão (Crane *et al.*, 2014). Porém, mesmo que sua concepção teórica seja alvo de críticas, a CSV surge no início da década de 2010 como uma forma de dirimir desigualdades sociais e ambientais sem provocar uma ruptura com o capitalismo, considerado por Porter e Kramer



(2011) como um sistema que proporciona conhecimento e atendimento das necessidades sociais, criação de empregos e distribuição de riqueza.

2.2 Monitoramento e avaliação de criação de valor compartilhado

Existe uma consistente preocupação sobre a capacidade de desenvolver uma medição universal única de CSV ou de realizar comparações diretas em diferentes setores (Pitts, 2014). Muitos ainda se questionam se o desempenho social das empresas deve ser medido, porém essa medição se mostra de importância para os negócios e para a sociedade, residindo na elaboração de medidas válidas e confiáveis que realmente podem ser utilizadas em alguma ação gerencial (Carroll, 2000).

Dado que as ferramentas mais comumente utilizadas para medição de CSV foram desenvolvidas nos Estados Unidos, não é estranho que estudiosos de outras localidades tenham questionado a adequação destas medidas. Ainda, nota-se uma necessidade geral de desenvolver uma medida mais apropriada para avaliar o impacto e que possa ser usada de forma consistente e com confiança, independentemente do contexto ou empresa em que é estudado (Porter & Kramer, 2006).

Levando em consideração uma necessidade de identificar a existência ou não de CSV em organizações, a mensuração do valor compartilhado requer um processo iterativo que é integrado à estratégia de negócio, não podendo ser única ou periódica e deve estar atrelada a mensuração de desempenho do negócio. A ideia de mensuração da CSV, embora aparente ter uma relação direta com uso de técnicas quantitativas, se apresenta como um modelo qualitativo de avaliação, conforme Figura 3. Esta concepção qualitativa se dá pelo fato de não haver uma escala, coeficiente ou qualquer modo de medida que possibilite uma real análise quantitativa do posicionamento organizacional baseado em CSV.

As estratégias e avaliações dispostas no modelo são divididas em quatro etapas (Porter *et al.*, 2012). As prioridades estratégicas informam o foco e extensão de medição do valor compartilhado; os dados e insights de mensuração do valor compartilhado informam refinamento da estratégia de valor compartilhado. Este ciclo de *feedback* contínuo é um dos principais benefícios da mensuração do valor compartilhado. Porém, é importante ressaltar que essa avaliação vai depender da indústria, estratégia da empresa, assim como seu modelo de negócio.

Primeira etapa: Identificar a questão social alvo. O ponto de partida para o valor compartilhado é identificar e priorizar as questões sociais específicas que representam oportunidades para aumentar a receita ou reduzir custos. Isso requer um rastreamento sistemático das necessidades e lacunas sociais não atendidas e uma análise de como elas se sobrepõem ao negócio em todos os três níveis de valor compartilhado. O resultado deste passo é uma lista de questões sociais prioritárias alvo de uma estratégia de valor compartilhado.

Segunda etapa: Fazer o caso de negócio. Depois de identificar o impacto do potencial social em um ou mais dos três níveis de valor compartilhado, o próximo passo é desenvolver um caso de negócio sólido com base em pesquisa e análise de como uma melhoria social pode desenvolver diretamente o desempenho dos negócios. Este passo inclui a identificação dos alvos e especificação das atividades e custos envolvidos para cada oportunidade de valor compartilhado, modelando o potencial de negócios e resultados sociais em relação aos custos (ou seja, o valor potencial de criação), e tomando decisões de ir ou não com cada ação.

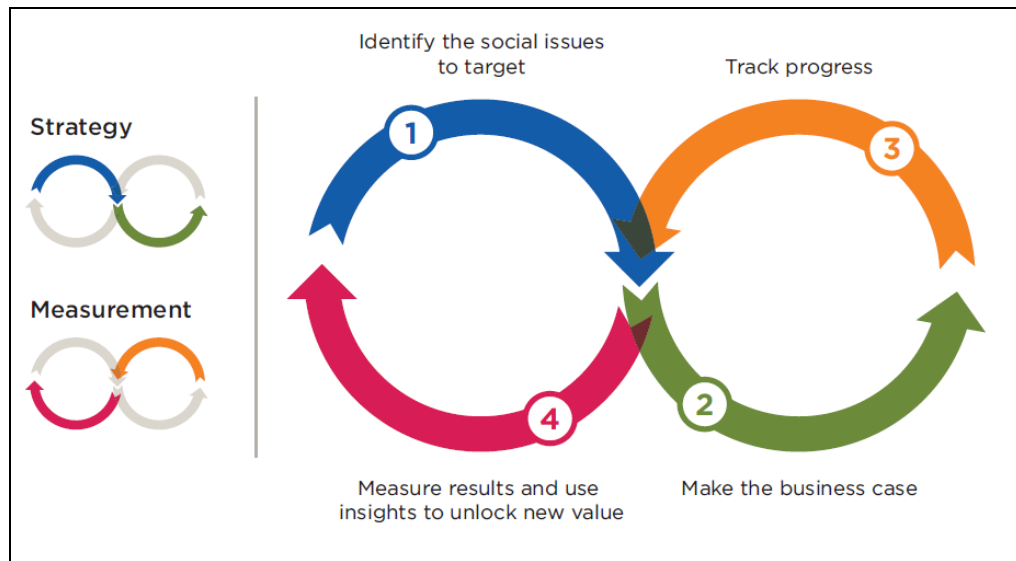


Figura 3. Estratégia Integrada de Valor Compartilhado e Mensuração
Fonte: Porter et al. (2012).

Terceira etapa: acompanhar o progresso. Usando o exemplo do negócio como um roteiro, empresas acompanham seu progresso para alcançar os alvos desejados, tal como acontece com qualquer processo de melhoria e desenvolvimento. Esta etapa inclui acompanhar entradas e saídas, bem como o desempenho financeiro em relação às projeções realizadas.

Quarta etapa: avaliar os resultados e usar o conhecimento para descobrir novos valores. A etapa final visa validar a ligação entre o social e os resultados de negócio e determinar se o investimento de recursos corporativos e esforços produzidos geraram um bom retorno comum. Ao concentrar-se em princípios de valor compartilhado, é importante ressaltar que as escolhas realizadas devem beneficiar sociedade e acionistas, pois o prosseguimento de políticas e ações que beneficiem apenas uma das partes em detrimento da outra, pode promover repercussões sociais e ambientais negativas (Pitts, 2014).

2.3 CSV e CSR na educação e saúde em IES

A CSV e CSR são desenvolvidas por meio de políticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam todos os níveis da organização que as adotam, sistematizando o diálogo com os públicos com quem ela mantém relações.

A responsabilidade social universitária é concebida como política ética e de qualidade exercida pela comunidade universitária como um todo. Isso demanda gestão responsável dos impactos educacional, cognitivo e trabalho ambiental das IES, de modo que o diálogo participativo com as coletividades consiga promover o desenvolvimento humano sustentável (Morosini, 2008).

Como ocorre no ambiente empresarial, a discussão sobre o papel social ganha destaque nas universidades. Para Drucker (1986), como nossa sociedade está se tornando rapidamente uma sociedade de organizações, todas as instituições terão de fazer com que o atendimento de valores, crenças e propósitos sociais básicos sejam importante objetivo para suas atividades contínuas e não uma responsabilidade social que restrinja ou se situe fora de suas funções fundamentais, enquadrando-se nesse contexto as instituições universitárias.

O instrumento de análise do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior trouxe consigo uma interessante interpretação do governo do que seria responsabilidade social



no ensino superior brasileiro. O documento tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico e de seus estudantes. O art. 3º da Lei nº 10.861/04 estabelece que a avaliação das instituições de educação superior deve ter como objetivo identificar o perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas, obrigatoriamente, a responsabilidade social da instituição, considerando especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

A extensão universitária define-se como dimensão do trabalho desenvolvido pela academia no ensino e na pesquisa, na formação de recursos humanos e na produção e divulgação do conhecimento produzido e não pode ser confundida com assistencialismo. A escola não pode substituir o Estado no atendimento de necessidades básicas da população pobre. É preciso evitar que se continue a confundir extensão universitária com ações filantrópicas baseadas no trabalho voluntário dos alunos, professores e funcionários: a chamada responsabilidade filantrópica (Todorov, 2005). O trabalho de extensão só se justifica a medida que extensão é ensino e/ou pesquisa: o aluno atende a população carente como parte de seu aprendizado prático, seja no exercício profissional, seja no treinamento de suas habilidades de pesquisa. A responsabilidade social está em tudo o que cerca a formação dos alunos e a produção de conhecimento.

A universidade forma o mais alto nível de qualificação do indivíduo, do ponto de vista técnico e científico. Entretanto, nem sempre nela se tem formado o profissional cidadão, comprometido com a mudança almejada pelas sociedades. Tal responsabilidade beneficia tanto as organizações quanto o entorno social em que estão inseridas (Vallaes, 2006).

Seguindo com a ideia de que a instituição universitária tem um papel imprescindível de responsabilidade para com as questões sociais, muitas universidades têm procurado alinhar as funções de ensino, pesquisa e extensão. Um exemplo bem pertinente, o que se refere ao papel que vem sendo realizado pelos hospitais universitários frente ao colapso em que se encontra o sistema de saúde brasileiro. Essa situação no sistema de atendimento de saúde, verificada nos últimos anos, fruto do auto descredenciamento junto ao governo da maioria dos hospitais privados e filantrópicos, deixou sobre os hospitais públicos, especialmente os universitários, um fardo cujo peso vem aumentando a cada ano. Esses têm “assumido o papel de última e, por vezes, única salvaguarda da imensa população não coberta por seguros de saúde” (Martins, 1997, p. 49).

Não foi discutida aqui a relação CSV com as IES, pela insuficiência de referências que abordem esta temática, por outro lado buscou-se discutir a Responsabilidade Social dentro do contexto na área da saúde como construção de responsabilidade para com as questões sociais.

3 Metodologia

No intuito de alcançar os objetivos propostos no artigo foram desenvolvidos dois estudos de casos de natureza qualitativa. Os estudos de casos se caracterizam como um conjunto de técnicas que tem como foco a compreensão de fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real, além disso, têm por objetivo responder perguntas do tipo “como” ou “por que” sem a necessidade de controle sobre eventos comportamentais e possuem fontes múltiplas de evidências (Yin, 2001). Enquanto isso, a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (Flick, 2004). Justifica-se a



caracterização deste estudo pela sua problematização, o uso de mais de uma fonte de evidências, assim como pelo método de análise qualitativo e pela contemporaneidade das organizações e eventos estudados.

Os procedimentos metodológicos foram divididos em cinco etapas. Na primeira foi realizada a revisão da literatura, contemplando os conceitos e definições de CSR, CSV e sua avaliação e sua relação com o setor de educação em saúde.

A segunda consistiu no levantamento de dados referentes aos casos estudados. Estes dados foram retirados dos sites institucionais, tendo por objetivo ampliar o conhecimento sobre os serviços ofertados pelas organizações.

A terceira consistiu na construção e aplicação de formulários estruturados, contendo 13 perguntas que foram feitas para um gestor de cada organização alvo deste estudo. As entrevistas foram realizadas nos dias 06/07/2015 na Universidade A, IES privada, e 21/07/2015 na Universidade B, IES pública, tendo como duração 58 minutos e 56 minutos, respectivamente.

A quarta etapa consistiu na análise dos dados. Os procedimentos desta etapa foram baseados na análise de conteúdo, contendo três fases: pré-análise; exploração; tratamento de resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1988).

Na pré-análise foram estabelecidas a problemática e objetivo do estudo, bem como a delimitação dos indivíduos pesquisados, considerando quem eram os mais indicados para fornecer informações relevantes, devido as suas funções e tempo de experiência nos cargos exercidos. A codificação dos dados, procedimento correspondente à fase de exploração, ocorreu por meio da disposição dos trechos das entrevistas.

O tratamento dos resultados foi realizado mediante transcrição e se deu por meio dos seguintes procedimentos: elaboração de quadro de análise; definição de palavras-chave e alocação das palavras-chave no quadro de análise. No quadro de análise, as palavras-chave foram representadas pelos três níveis e quatro fases da CSV.

Mediante tratamento dos dados, a inferência e interpretação dos dados foram realizadas considerando a relação entre os três níveis de CSV e as quatro etapas de avaliação da CSV, corroborando com o objetivo da pesquisa e permitindo avaliar as organizações quanto seu posicionamento em relação aos níveis e etapas, conforme Figura 4, suas estratégias de avaliação e a natureza jurídica das organizações.

Após a análise dos resultados, a quinta etapa consistiu em sua discussão com inferência na contribuição que este estudo apresentou. O significado proveniente dos resultados obtidos foi relacionado às contribuições de estudos anteriores com o objetivo de preencher possíveis lacunas conceituais referentes à CSV.

4 Resultados

4.1 Caso A: IES privada

A IES privada possui um Núcleo Médico de Atenção Integrada [NAMI] que está localizado na cidade de Fortaleza-CE. O núcleo foi criado em 1978, com aproximadamente 3.500 alunos, estando todos engajados em proporcionar uma vivência profissional aos alunos e realização de pesquisas. O núcleo abrange os cursos de graduação em medicina, enfermagem, nutrição, psicologia, fisioterapia, fonoaudiologia, serviço social e terapia ocupacional. Além disso, dispõe de uma academia, espaço não só destinado a práticas esportivas, mas também ao complemento das atividades médicas integradas aos pacientes.



As atividades do NAMI são custeadas por uma fundação, representando aproximadamente 15% do valor total, pelo Sistema Único de Saúde [SUS], representando aproximadamente 80% e as outras fontes de financiamento, aproximadamente 5%, correspondem à utilização de salas por profissionais liberais ou remuneração oriunda dos serviços prestados por meio dos planos de saúde.

O NAMI tem como missão desenvolver ações de saúde no nível secundário de atenção, promovendo, prevenindo, diagnosticando, tratando e reabilitando de maneira interdisciplinar, visando à melhoria da qualidade de vida de seus usuários. O atendimento do núcleo ocorre por meio de consultas médicas, análises laboratoriais, imunizações, diagnósticos por imagem, entre outros serviços que envolvem a saúde. A IES privada, por meio do NAMI, está presente em 19 unidades de atendimento a saúde, considerando que existem 21 unidades básicas em Fortaleza, tornando regionalizada a articulação com o SUS. Nem sempre todas as unidades de saúde têm alunos de todos cursos trabalhando nelas, pois o planejamento tem a função de direcionar os serviços que serão prestados para cada unidade no município.

A consulta à população para o reconhecimento de suas necessidades é feita de forma indireta. A IES privada presta serviços por meio de um contrato com a Secretaria Municipal de Saúde, que define os serviços que necessita com base nas demandas municipais. A identificação das necessidades da população é realizada pela Prefeitura, utilizando as informações coletadas durante os atendimentos do Programa de Saúde da Família [PSF]. Além da Prefeitura Municipal de Fortaleza, há um direcionamento dos serviços conforme demanda estipulada pelo Ministério da Saúde [MS], abrangendo a esfera pública federal. O NAMI é credenciado, junto ao MS, como centro especializado de reabilitação física, mental, visual e psicológica. Esse tipo de credenciamento implica em normas específicas de monitoramento e avaliação das atividades e dos resultados dos atendimentos.

Os serviços prestados se constituem como fonte de vantagem competitiva pelo fato de que os alunos iniciam a vivência das suas atividades profissionais desde os primeiros semestres, mesmo que na execução de atividades sem complexidade ou apenas como observadores. Além disso, pelo fato da organização dos serviços ser de responsabilidade da própria IES, os alunos possuem uma educação interdisciplinar, não estando sujeitos a um engessamento curricular, mesmo com o direcionamento dos serviços estando ligado as demandas identificadas pela Secretaria Municipal de Saúde.

A verificação da eficácia dos serviços ofertados depende do vínculo organizacional atrelado ao atendimento prestado. Nos casos dos atendimentos realizados em parcerias com a Secretaria Municipal de Saúde e MS, a eficácia é avaliada conforme parâmetros definidos por estas organizações públicas. Para os atendimentos realizados nos programas da própria IES, indicadores são preestabelecidos para os resultados, porém, não há avaliação aplicada diretamente com os usuários dos serviços. Entretanto, no ano de 2015 está sendo implementada uma nova forma de avaliação, fundamentada no modelo de Avaliação de Kirk Patrick, que abrange os diversos agentes que atuam e usufruem dos serviços de saúde, como alunos, professores e usuários dos serviços. Esta avaliação se dá em quatro níveis, permitindo conhecer a motivação e reação dos agentes (alunos e professores) – nível 1; aprendizagem dos alunos – nível 2; transformação da realidade da sociedade mediante atuação organizacional – nível 3, mensurando o impacto da presença dos alunos e professores nas comunidades que são atendidas pela IES, mesmo que haja vinculação com a prefeitura ou MS; avaliar o benefício para a sociedade – nível 4, aplicando instrumentos de avaliação aos usuários dos serviços. Para atender ao nível 4 da avaliação, algumas medidas estão sendo realizadas, como grupos focais, com o objetivo de construir um instrumento que seja capaz de retratar a percepção dos usuários. A avaliação com os alunos já é realizada, sendo constituídos grupos focais e



aplicação de questionários estruturados ao final dos semestres. Este nível de avaliação compreende as disciplinas, os atendimentos e o próprio curso. Além disso, os professores são ouvidos por meio de entrevistas para que expressem sua visão sobre os atendimentos prestados pelos estudantes, bem como sua avaliação quanto a relação entre os objetivos da IES e os serviços prestados, inclusive quando há convênio com Prefeitura e MS, para que haja avaliação das clínicas e locais onde os atendimentos são efetuados.

Nos processos de reelaboração dos serviços, as mudanças sociais são consideradas, entretanto, a vinculação das atividades a prefeitura e MS é algo que implica em demora na reorganização dos atendimentos. Os alunos, professores ou outros indivíduos prestadores de serviços são instruídos para atender ao público-alvo, pois essa intenção é expressa nos projetos políticos pedagógicos de todos os cursos. Ainda, a partir das diretrizes curriculares, é identificado o perfil dos egressos que serão formados. Os egressos devem atender as demandas da população, compreendendo que devem articular não apenas os atendimentos de saúde, mas devem também ser capazes de trabalhar com questões de saneamento, equipamentos e estrutura das unidades de saúde.

Algumas ações educacionais sobre o uso consciente dos insumos durante a prestação de serviços são realizadas. Com a comunidade, isso é realizado principalmente na comunidade do dendê, próximo à sede da IES. Nesta localidade, existem pessoas que vivem em áreas de proteção ambiental e precisam saber como os resíduos sólidos devem ser destinados. Além disso, existem ações educacionais que são relacionadas às unidades de atuação dos alunos e professores, dependendo das características locais. Estas ações podem ser desenvolvidas em associações de bairros ou associações comerciais. Ainda, há uma disciplina específica para educação ambiental e aspectos sobre sustentabilidade, denominada Universidade, Saúde e Sociedade, integrando alunos iniciantes dos oito cursos. No ambiente estudantil, algumas campanhas são realizadas, como para a utilização eficiente de energia, lixo e material de trabalho que podem gerar resíduos sólidos, bem como o lixo hospitalar. Deste modo, quando o alunado estiver no ambiente real de trabalho, por ter participado das disciplinas educativas para atuação nas comunidades e das campanhas no ambiente da universidade, conseguirá promover ações individuais em suas áreas de atuação, sendo agentes de mudança, conservação e preservação.

No que diz respeito ao direcionamento para desenvolvimento econômico local, embora haja a formação de pessoas para diversas áreas, o núcleo de saúde não tem esse objetivo, tendo suas atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas apenas para a formação dos alunos. Os colaboradores são desenvolvidos por meio de cursos e capacitações, bem como os colaboradores das outras organizações que trabalham em parceria com o NAMI, como os servidores das unidades de saúde do município. Todos os colaboradores, seja da IES ou das unidades de saúde, são envolvidos no planejamento das atividades ligadas aos serviços prestados e todas as informações obtidas durante a execução dos serviços prestados são verificadas para que sejam utilizadas na redefinição do modo como a universidade atua, implicando em processos de melhoria contínua.

4.2 Caso 2: IES pública

A IES pública possui o Centro de Ciências da Saúde [CCS], localizado em Fortaleza-CE, dispondo de cinco cursos em nível de graduação: ciências biológicas, educação física, enfermagem, medicina e nutrição. O atendimento a comunidade local é realizado por alunos e professores por meio de projetos de extensão, estágios e residências médicas. Parte significativa dos projetos de extensão tem como foco a saúde da família ou de jovens,



considerando aspectos relacionados a esportes e prevenção de doenças, como as sexualmente transmissíveis. Não há no *website* qualquer informação sobre laboratórios, hospitais ou centros de atendimento. As informações dispostas posteriormente foram coletadas mediante entrevista.

As consultas à população para identificação das suas necessidades são realizadas pelas Secretarias Municipal e Estadual de saúde e as informações são repassadas a IES. A IES é responsável pelo atendimento nas regiões IV e V da cidade de Fortaleza-CE, compreendendo 37 bairros e aproximadamente 875 mil habitantes. Não foi informada a quantidade de unidades de saúde contempladas pelos serviços de saúde da IES.

O atendimento de saúde não tem por objetivo ser fonte de vantagem competitiva, não havendo nenhuma preocupação com competição ou melhoria dos serviços em relação às universidades concorrentes. O único momento em que há atenção a competitividade ocorre na divulgação das notas do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes [ENADE]. Segundo a gestora entrevistada, algo que pode ser interpretado como diferencial competitivo é o contato direto e constante com o SUS, implicando na vivência real do alunado com sua futura rotina de trabalho quando estes se tornarem profissionais.

Não existem procedimentos formais para verificar a eficácia dos serviços prestados. No entanto, durante as prestações de serviços são coletadas informações de modo informal sobre as demandas sociais e a própria prestação do serviço, implicando na intervenção direta da IES sobre sua atuação, mesmo que isso não seja direcionado ao planejamento das atividades. Além disso, a percepção dos usuários é conhecida mediante o acolhimento da população local que utiliza os serviços nas unidades de saúde.

A IES não dispõe de hospital próprio, realizando seus atendimentos na rede de saúde, principalmente na rede estadual. Esse fato acarreta na visualização de um “mundo real” para o aluno, não havendo engessamento da estrutura curricular da universidade em decorrência de uma unidade hospitalar. Não são feitas redefinições ou replanejamento dos serviços mediante coleta formal de informações.

Considerando as características do público-alvo atendido, os alunos, professores e outros colaboradores são instruídos para atendê-los. Os cursos de enfermagem, nutrição, ciências biológicas, educação física e medicina, que são aqueles ligados ao centro de ciências da saúde, têm atividade teórico-prática desde o primeiro semestre. No entanto, além destes, outros cursos, que também tem alguma vinculação a atividade de saúde, que são serviço social, psicologia e medicina veterinária, embora este último apenas nas áreas com vinculação a saúde humana, também iniciam suas atividades pela atenção primária do SUS. A atenção primária é o primeiro contato dos alunos com a área de saúde, porém, gradualmente os alunos são expostos ao convívio com ambiente hospitalar, até o momento em que devem cursar o estágio obrigatório, disciplina com atividades plenamente práticas. Foi relatada a importância de que os professores atuem na universidade e nos hospitais como médicos do próprio estado, possibilitando o acesso a informações que abrangem as reais necessidades da população e auxiliem a formação curricular dos alunos. Além disso, há produção de material dos alunos e professores para a rede pública de saúde.

A IES realiza modos distintos de parcerias com a rede pública, ofertando os serviços dos alunos e professores, bem como com cursos e capacitações para os colaboradores das unidades de saúde. Sempre que o SUS precisa de capacidade física instalada, procura a universidade. Nessas parcerias são instituídos projetos de pesquisa em favor da demanda do Estado ou Município, embora haja menor incidência de parcerias com este último.

Existem ações educacionais transversais sobre uso de insumos e sustentabilidade durante os atendimentos, estando estas inseridas nas disciplinas. Questões como lixo e água estão presentes nos diversos conteúdos curriculares dos cursos ligados a área da saúde. Porém,



nas unidades de saúde, a estrutura física, em muitos casos, é precária, dificultando a atuação da IES em mostrar as ações educacionais voltadas aos usos de insumos no ambiente de trabalho.

O atendimento realizado pelos alunos implica em ampliação de custos, pois como há muita falta de materiais e insumos nas unidades de atendimento, há o fornecimento destes pela IES para que os alunos possam desempenhar suas atividades, mesmo que o abastecimento seja de responsabilidade do Estado ou Prefeitura.

A inserção dos alunos no ambiente de trabalho, mediante supervisão dos professores e trabalho conjunto aos colaboradores das unidades de saúde, se configura como principal meio de desenvolvimento do aprendizado e da sua autonomia enquanto profissional. Existem problemas no desenvolvimento dos professores devido às precariedades da própria rede pública de ensino, pois alguns professores estendem seu trabalho de supervisão à atuação nas unidades de saúde, sendo incorporados indevidamente às rotinas de trabalho locais. Este aspecto confronta os dispositivos legais estabelecidos pela IES, pois amplia a atuação dos docentes além do previsto em seus planos de trabalho. Considerando estes aspectos, os serviços prestados não podem ser considerados como promovedores do desenvolvimento econômico local, mesmo que haja aprovação de alunos em concursos públicos, outros processos seletivos e inserção no mercado de trabalho, conforme a entrevistada, em número superior ao de outras instituições.

4.3 Discussão

Os casos analisados diferenciam-se pela natureza das pessoas jurídicas, sendo o Caso A uma organização privada e o Caso B uma organização pública estadual. Verificou-se que a diferença de suas constituições jurídicas é o fator preponderante para criar e compartilhar valor.

A IES privada atendeu aos três níveis de CSV, contemplando totalmente, no primeiro nível, as três primeiras etapas (identificação das questões alvo; fazer o caso do negócio; acompanhamento do progresso) e parcialmente a quarta etapa (avaliação dos resultados). Enquanto a IES pública não atendeu os três níveis de CSV, contemplando totalmente apenas a primeira etapa do primeiro nível, sem atender sequer nenhuma outra etapa deste nível.

Para o segundo nível, a IES privada atendeu totalmente a primeira e quarta etapa, assim como houve o atendimento parcial da segunda e terceira etapas. A IES pública atendeu totalmente a primeira etapa, parcialmente a segunda e quarta, mas não atendeu a terceira etapa desse nível.

No terceiro nível, a IES privada atendeu totalmente a segunda, terceira e quarta etapas, contemplando parcialmente apenas a primeira. Entretanto, a IES pública atendeu parcialmente apenas a quarta etapa e não atendeu qualquer outra. Essas informações são apresentadas no quadro de análise, dispostas na Figura 4.



Níveis	Etapas	Casos	
		A	B
1. Reavaliação de produtos e serviços	1. Identificação das questões alvo	Total	Total
	2. Fazer o caso do negócio	Total	Não atendeu
	3. Acompanhamento do progresso	Total	Não atendeu
	4. Avaliação dos resultados	Parcial	Não atendeu
2. Redefinição na cadeia de valor	1. Identificação das questões alvo	Total	Total
	2. Fazer o caso do negócio	Parcial	Parcial
	3. Acompanhamento do progresso	Parcial	Não atendeu
	4. Avaliação dos resultados	Total	Parcial
3. Suporte ao desenvolvimento de clusters locais	1. Identificação das questões alvo	Parcial	Não atendeu
	2. Fazer o caso do negócio	Total	Não atendeu
	3. Acompanhamento do progresso	Total	Não atendeu
	4. Avaliação dos resultados	Total	Parcial

Figura 4. Quadro de análise dos atendimentos aos níveis e etapas de CSV

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2015).

Os resultados verificados mediante análise do atendimento dos níveis e etapas não apresentaram comportamento gradual totalmente similar ao disposto por Porter e Kramer (2011), Porter *et al.* (2012) e Spitzeck e Chapman (2012). A IES privada, mesmo atendendo aos três níveis, não atende completamente a todas as etapas, algo que não torna a empresa incapaz ou ineficiente em criar e compartilhar valor. As características de identificação das demandas sociais e o planejamento criado para execução das atividades apresentaram sinergia, bem como as ações de acompanhamento do progresso das atividades com a avaliação dos resultados. Em contrapartida, a IES pública, tem suas ações “engessadas” pelos aspectos institucionais normativos, estando impossibilitada por entraves burocráticos para criar mecanismos de planejamento, acompanhamento de progresso e avaliação dos resultados. Deste modo, pode-se afirmar que a natureza jurídica se mostra como um gargalo para a CSV, como também dificulta a ação tendo como fundamento CSR, conforme características teóricas dispostas por Carroll (2008) e Porter e Kramer (2006).

Destaca-se que o Caso A apresentou características distintas na sua forma de compartilhar valor quando comparado aos casos apresentados por Aravossis e Pavloupoulou (2013) e Camilleri (2012). A IES privada cria e compartilha valor não apenas pelos programas de CSR, mas também por meio de sua atividade fim, o próprio ensino em conjunto com a prestação dos serviços em saúde, constituindo nisso uma das vantagens competitivas do negócio e financiamento das atividades, porém sem se transformar em empreendimento social, conforme os casos analisados por Christlieb (2012). Além disso, o primeiro nível de CSV, para ambos os casos analisados, não tem como característica a identificação direta das necessidades do público-alvo, sendo isto feito pelos parceiros públicos, o estado e município. Portanto, é possível afirmar que o Caso A, diferente do Caso B, cria e compartilha valor, se diferenciando pela sua forma de gerenciar suas atividades e pela natureza de seus serviços.

5 Conclusão

Os dois casos estudados apresentaram comportamentos distintos quando analisados sob a perspectiva da criação e compartilhamento de valor. O Caso A, organização privada, cria e compartilha valor nos níveis de reavaliação de produtos e serviços, redefinição na cadeia de valor e suporte ao desenvolvimento de *clusters* locais. Além disso, contempla as quatro etapas, mesmo que parcialmente, para cada nível de CSV e suas atividades se apresentam como vantagem competitiva, mesmo que não haja pretensão declarada disto.



O Caso B, organização pública estadual, não cria ou compartilha valor, pois não atende totalmente nenhum nível de CSV. Verificou-se que os entraves preponderantes para isto são originados na sua própria natureza pública. A identificação das necessidades do público-alvo, mesmo que feita indiretamente, foi à etapa com melhor avaliação. Em contrapartida, nenhum instrumento formal de acompanhamento do progresso das atividades, avaliação ou planejamento é aplicado ou está em fase de implementação. Foi verificada apenas um modo informal de acompanhamento do progresso e avaliação das atividades, sendo isto feito por meio de *feedback* dos coordenadores das unidades de saúde e pelo acolhimento dado pelos usuários dos serviços aos alunos e professores. Obstante, a liberdade do gerenciamento privado se mostrou como grande veiculador de criação e compartilhamento de valor. A IES privada, mesmo identificando as necessidades de seu público-alvo de modo indireto como a IES pública, consegue criar mecanismos para acompanhar seu progresso e avaliar seus resultados, além de retroalimentar seu processo decisório com as informações coletas. Portanto, as naturezas públicas e privadas se apresentaram como preponderantes na diferenciação do modo de criar e compartilhar valor entre os casos estudados. Também é possível questionar se o modelo de CSV realmente é aplicável às organizações públicas.

Espera-se que trabalhos futuros possam analisar a CSV em outros segmentos, mesmo quando não associados à indústria, mas ao comércio e aos serviços. Ainda, acredita-se que seja necessário criar um instrumento que possa mensurar os valores criados e seu compartilhamento, ampliando os conceitos para além de níveis e etapas.

Referências

- Bardin, L. (1988). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Camilleri, M. A. (2012). *Creating Shared value through strategic CSR in tourism*. Tese de doutorado, Universidade de Edimburgo, Edimburgo, Escócia.
- Campos, F., Brenelli, S., Lobo, L. & Haddad A. (2009). O SUS como escola: a responsabilidade social com atenção à saúde da população e com a aprendizagem dos futuros profissionais de saúde. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33(4), 513-514.
- Carroll, A. B. (2000). A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business & Society*.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. & Matten, D. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- Drucker, P. F. (1986). *O novo papel da administração* [Coleção Harvard de Administração]. São Paulo: Nova Cultural.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, F. J. (1997) *Em defesa das universidades*. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.
- Morosini, M. C. (2008). In I. T. Bonin, I. *Trajatórias e processos de ensinar e aprender: políticas e tecnologias* (Vol. 1, pp. 423-442). Porto Alegre: EdUPUCRS.
- Pitts, A. (2014, dezembro). Private sector relationships to ODA: measuring shared values. *KAPA Winter Conference – National Competitiveness: diagnosis and policy prescriptions*, Daegu, Exco, Korea, 01.
- Porter, M. E. (1998, março). Clusters and competition: new agendas for companies, governments, and institutions. *Harvard Business Working Paper*, (98-080).
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2012). Measuring shared value: how to unlock value by linking social and business results. *FSG*, 1-20.



- Porter, M. E., & Kramer, M. K. (2002, dezembro). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-15.
- Porter, M. E., & Kramer, M. K. (2006, dezembro). Strategy and society: the thin line between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-15.
- Porter, M. E., & Kramer, M. K. (2011, janeiro/fevereiro). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, (1), 1-17.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, 16.
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy - the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.
- Todorov, J. C. (2005, abril). O conceito de responsabilidade social nos estabelecimentos de ensino superior. *Estudos*, Brasília, 34, Ano 23, 41-46.
- Vallayes, F. (2006, junho). Que significa responsabilidade social universitária? *Estudos*, 36, Ano 24, 35-56.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.