



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>

GOVERNANÇA CORPORATIVA, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A VISÃO DE ATORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES FEDERAL

CORPORATE GOVERNANCE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THE VISION OF ACTORS OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION – IESFEDERAL

Maria da Graça Saraiva Saraiva Nogueira, Doutora
Universidade Federal de Pelotas - UFPel
nogueiramg@ig.com.br

Tania Elisa Morales Garcia, Doutora
Universidade Federal de Pelotas - UFPel
tanisa@uol.com.br

Maria da Graça Gomes Ramos, Doutora
Universidade Federal de Pelotas - UFPel
mggramos@gmail.com

Recebido em 10/setembro/2012
Aprovado em 30/novembro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este trabalho busca investigar, junto a uma IES pública, em que aspectos a sua gestão aproxima-se dos elementos componentes da governança corporativa e suas relações com a responsabilidade social da instituição. A metodologia foi uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, a coleta de informações foi a de entrevista semi-estruturada, com atores da organização. O registro foi feito através de gravação de áudio e transcrição literal, com a devida leitura e autorização dos entrevistados para o uso de seu conteúdo no artigo aqui apresentado. Para análise dos dados foi utilizada análise de conteúdo. Os principais resultados sobre a GC e sobre a legitimidade, confiabilidade e credibilidade estão presentes na instituição. De acordo com as falas do entrevistado, percebe-se a integração na gestão, nos processos decisórios e no comportamento estratégico que prima pela qualidade e excelência do ensino público e gratuito. Os resultados em relação à RSC identificaram que a IES estudada não apresenta uma política institucional formalizada, voltada para a comunidade. Mesmo assim, a percepção é a de que a IES está caminhando nessa direção e acredita que as instituições que não reagirem de forma proativa em relação às questões sociais, serão cobradas pela própria sociedade.

Palavras-chave: Governança corporativa. Responsabilidade social corporativa. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

This study aims to identify the main corporate governance (CG), corporate social responsibility (CSR) in an Institution of Higher Education – IHE Federal, through content analysis, interviews with key actors of the organization and his views about this. The methodology used to collect information will be of semi-structured interview, recorded by audio recording and verbatim transcription, with appropriate reading and approval of respondents for the use of its contents in the article presented here. The main results on the CG and the legitimacy, credibility and reliability are present in the institution. Indeed, according to the statements of the respondent we find the integration of management, decision processes that stands for quality and excellence in public education and free. The results relative to CSR found that the IHE study has no formal institutional policies, oriented to the community. Even so, the perception is that the IHE is moving in this direction and believes that institutions do not react proactively in relation to social issues, will be charged by the society itself.

Keywords: Corporate governance. Corporate social responsibility. Higher Education Institution.

1 INTRODUÇÃO

As universidades caracterizam-se como instituições de serviço que possuem responsabilidades sociais. Elas não diferem muito de outras instituições, especialmente no que se refere aos encargos de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. Entretanto, seus valores, objetivos e finalidades as diferenciam, e principalmente se for considerado o responsável pela sua manutenção que é o contribuinte. Ele a mantém, independentemente de usá-la ou não, seja com os seus impostos, contribuições, ou alocação de custos indiretos.

As universidades, embora sendo instituições com larga tradição social, são organizações complexas e únicas no tecido social, no que se refere a sua estrutura, forma de gestão, bem como aos processos de decisão. Em se tratando das universidades públicas, estas, são dirigidas ou tuteladas pelo governo, como órgão de soberania do Estado e, portanto, estão sujeitas às regras e princípios de direito público comum à generalidade da administração pública. No entanto, a Universidade é uma organização conservadora por excelência, tanto em suas práticas como em suas políticas. A sua gestão continua sendo tradicionalista, burocrática e governamental, tornando-a resistente à mudança e à aplicação de novos modelos organizacionais.

As instituições de ensino superior brasileiras, vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas velhas e conhecidas estratégias. A lentidão de algumas instituições no seu processo decisório, a burocracia interna, o corporativismo, aliados à administrações amadoras tem contribuído para desempenhos pouco eficiente e eficazes dessas instituições.

No caso da universidade pública, acredita-se que a mesma não pode mais prescindir de mecanismos de gestão, que garantam não só a sua manutenção no seu dia-a-dia, mas também a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade. Desse modo, essa instituição necessita monitorar de forma permanente, o seu ambiente interno e externo de modo a descobrir novas oportunidades, formular e implementar estratégias que lhe garantam condições de sustentar seu desenvolvimento.

Para isso, conhecimento, competitividade, agilidade, informação, transparência e qualidade surgem como fatores estratégicos, especialmente nesse novo cenário cada vez mais interdependente, que caracteriza a sociedade atual. Esse cenário faz com que as organizações passem a conviver e atuar num ambiente altamente competitivo. Nesse contexto, entende-se

que a governança corporativa pode vir a ser uma alternativa para monitorar uma instituição de ensino superior, fiscalizando as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, ao bom uso dos recursos públicos, a preocupação de observar as necessidades da comunidade e de prestar contas para essa sociedade.

Existe um grande número de trabalhos realizados em corporações privadas sobre governança relacionados ao desempenho organizacional. A contribuição desse trabalho vem ao encontro da necessidade de mais trabalhos que tratem de GC na esfera pública. Assim sendo, o presente estudo, busca investigar junto a uma IES pública em que aspectos a sua gestão aproxima-se dos elementos componentes da governança corporativa e suas relações com a responsabilidade social da instituição.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA – GC

O conceito de governança, no sentido de busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições, desperta nas empresas um grande desafio (ALVES, 2001), assim como as pressiona à busca da ética, da transparência e da responsabilidade social, transformando os benefícios de legitimidade, confiabilidade e credibilidade em aspectos positivos para a imagem da empresa, através do reconhecimento público (DAHER *et al.*, 2007).

Child e Rodrigues (2000) *apud* Martins e Rodrigues (2005) conceituam GC como um assunto bastante presente nos meios acadêmicos, governamentais e nas instituições internacionais, tratando do poder de distribuição dos recursos corporativos e quais os instrumentos que serão utilizados para a obtenção dos recursos dedicados.

Marques (2007, p. 2) entende que

De maneira bastante genérica, a governança corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência. O objeto central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações mas, ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma.(sic)

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a mesma consiste na utilização de mecanismos utilizados para aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso a seu capital e contribui para a continuidade da vida da organização, pode-se dizer que é um estilo de gestão e acompanhamento os relacionamentos entre a diretoria, conselho

de administração, proprietários acionistas/cotistas e órgãos de controle.

Há de se considerar que esse modelo de gestão, minimiza o poder decisório dos gestores, sendo, esse poder compartilhado com os outros indivíduos que possuem direitos de participação nas decisões dentro da organização. Passa a existir uma gestão conduzida por um grupo que compartilha responsabilidades, apoio e experiência.

Segundo Turnbull (1997) *apud* Martins e Rodrigues (2005) os modelos de GC que podem ser encontrados são: a) modelo *stakeholders* – modelo que toma suas decisões baseadas nas considerações da comunidade, dos funcionários, do governo, dos fornecedores, dos clientes e do meio ambiente (empresas alemãs); b) modelo *stewardship* – é o modelo onde o Conselho tem como papel referendar as decisões tomadas pelo gestor principal que representa os acionistas e os seus interesses (empresas japonesas); c) modelo político – nesse modelo a empresa toma suas decisões baseada nas leis vigentes (empresas francesas); d) modelo financeiro – modelo que trata do conflito de interesses entre o agente e os acionistas (empresas americanas e inglesas).

A maioria das organizações é constituída por um conselho. O conselho é caracterizado de acordo com a experiência e a formação dos conselheiros, com a posse ou não de ações da empresa, com o grau de independência para o trabalho nos conselhos e de outros elementos que influenciam os interesses e o desempenho dos conselheiros nas suas atividades (KESNER *et al.*, 1996 *apud* MARTINS, RODRIGUES, 2005).

Zahra e Pearce II (1989); Demb e Neubauer (1992); Johnson *et al.* (1996); Forbes e Milliken (1999); Stiles e Taylor (2001) *apud* Martins e Rodrigues (2005) identificaram três papéis-chave do Conselho de Administração: 1) monitorar e influenciar os interesses alinhados à estratégia da corporação; 2) controle sobre os recursos dedicados da corporação e a atuação de gerentes e diretores; 3) aconselhar gestores e prover serviços e uma postura institucional na sua comunidade.

Esse último papel está diretamente relacionado com o papel de cidadã responsável exigido pela sociedade para com as instituições públicas ou privadas. A empresa torna-se responsável socialmente quando apresenta um diálogo e a interação entre o caráter ideológico da sociedade capitalista, o fundamento econômico e a gestão profissional das empresas, do ordenamento institucional da sociedade e dos valores sociais do homem (ALVES, 2003)

Alguns autores consideram que não deve haver distinção entre os princípios da governança corporativa no setor privado e no setor público, uma vez que práticas de

governança corporativa exigem uma definição clara de responsabilidades, compreensão do relacionamento entre os indivíduos envolvidos na organização, tanto os responsáveis pela administração como os que têm interesse nas mesmas. Estas afirmações são reforçadas por Matias-Pereira (2010) quando argumenta que de modo geral os princípios básicos que orientam a governança corporativa no setor público e privado são semelhantes.

O IBGC (2009) apresenta os princípios básicos de Governança Corporativa, que são:

- Transparência: compreende disponibilizar informações, às partes interessadas, tudo que seja importante, não somente o que é imposto por leis ou regulamentos; - Equidade: significa oferecer um tratamento igualitário entre todos os envolvidos ou interessados na organização (*stakeholders*); - Prestação de contas (*accountability*): diz respeito a prestar contas da ação da atuação da organização, dessa forma assumindo a consequência de suas ações, tanto positivas quanto negativas; - Responsabilidade Corporativa: entende manter a sustentabilidade da organização, no sentido de preservar a vida da organização, observando com cuidado o ambiente, a escolha dos negócios e operações.

Ao trazermos essa discussão para as instituições de ensino superior, observamos que os princípios que norteiam a governança corporativa, são perfeitamente aplicáveis nessas instituições. Uma vez que de modo geral, as instituições públicas devem disponibilizar informações a todos os cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os envolvidos ou interessados, na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela longevidade das mesmas.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA – RSC

A responsabilidade social das empresas engloba fatores econômicos, legais, éticos e, também, as expectativas da sociedade em relação às atividades das organizações em um determinado tempo (CARROLL, 1979).

As estruturas dominantes de empresa e sociedade foram surgindo a cada década, para avaliar diferentes elementos de impacto empresarial e social. Todas as estruturas têm como objetivo a proteção ou garantias de melhorias nas empresas e na sociedade. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) iniciou na década de 60, na tentativa de avaliar os impactos sociais, com foco na organização e o objetivo de fazer o bem. Trabalha os aspectos econômicos e filantrópicos e relaciona os impactos das dimensões éticas na dimensão legal. A Ética Empresarial (BE) iniciou na década de 70, para avaliação de danos morais, com foco na organização, nos gerentes e funcionários. Relaciona os impactos de conformidade legal com a

integridade e a ética. Já a Administração de *stakeholders* (SM) iniciou na década de 80, na tentativa de balancear os interesses dos acionistas com não acionistas, com foco na administração e nos gerentes. Relaciona os interesses de um menor número de acionistas com um grande número de não acionistas.

A década de 90 trouxe o conceito de sustentabilidade (SUS), na tentativa de assegurar o futuro dos ambientes naturais, tem foco na organização. Relaciona os elementos holísticos gerais com uma abordagem eco holística. A Cidadania Corporativa (CC) teve início no ano 2000, para acompanhar a contribuição da sociedade em ações filantrópicas para a comunidade, tem foco nas organizações. Trabalha com a relação de filantropia e comunidade e a sociedade como um todo. Todas as estruturas estão diretamente relacionadas com a variável valor, pois toda organização prima pela sua boa imagem.

A CSR, a SUS e a CC apresentam como entidade focada a organização. A SM abrange além da organização, a gerência e, a BE vai além, incluindo, também, os funcionários. Elas apresentam diferentes escopos nas dimensões legais, econômicas, filantrópicas, do direito, dos acionistas, do ecossistema, sociais.

A CSR, a BE e a SUS incorporam as responsabilidades quando avaliam as ações das empresas que tem efeito nas pessoas, na sua comunidade e no ambiente, com base na ética e nos relatórios de sustentabilidade. Relacionam-se com a variável valor pela proximidade do conceito de valor e de responsabilidade. A variável equilíbrio está presente, também, nas ações ligadas a sustentabilidade, a ética e a responsabilidade social.

A SM e a CC estão diretamente relacionados com a responsabilidade e o equilíbrio de interesses dos *stakeholders*. Obviamente, a variável valor permeia esses dois construtos à medida que os acionistas visam a valorização de sua empresa e, conseqüentemente, sua rentabilidade e que a cidadania corporativa se relaciona com todas as atividades que exercem valor dentro da empresa.

Para Baldissera e Sólío (2005) a Responsabilidade Social Corporativa é toda ação estratégica, planejada e contínua que estabelece às empresas um equilíbrio econômico proporcionado por ações sensatas de geração de lucro; de empregos; de pagamento dos impostos devidos; do pagamento de salários dignos; do respeito, qualificação e garantia de um bom ambiente de trabalho para seus clientes internos; de produzir produtos e serviços com qualidade; da responsabilidade com o meio ambiente e com a comunidade onde está inserida.

A responsabilidade social corporativa vem se consolidando como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders* associados direta e indiretamente ao negócio da empresa. Portanto, o conceito requer a sua incorporação à orientação estratégica da empresa, refletida em desafios éticos para as dimensões econômica, ambiental e social dos negócios (ENDERLE, TAVIS, 1998).

De acordo com um trabalho de revisão de literatura de Cheibub e Locke (2002), as empresas se inserem de forma responsável em seu meio social, baseada em quatro modelos. Dentre estes modelos, a filantropia, o progressismo e o idealismo ético são formas de Responsabilidade Social Empresarial. Qual deles escolher vai depender da eficácia, da viabilidade e do desejo da empresa. Já o modelo do produtivismo denota ausência de Responsabilidade Social, embora para Friedman, citado por Kreitlon (2004), esse modelo seja exatamente a essência da RS, uma vez que privilegia os objetivos produtivos, dentro dos ditames da lei.

Em 2003, Schwartz e Carroll apresentaram um modelo alternativo à pirâmide, no intuito de atender a algumas questões que foram surgindo, durante o desenvolvimento de outros estudos ou de sua aplicação às necessidades das empresas. A primeira questão é referente ao uso da estrutura em forma de pirâmide. Essa estrutura sugere hierarquia, ou seja, filantropia poderia ser entendida como o mais importante ou com um alto valor de domínio; esse tipo de estrutura não permite capturar a sobreposição natural dos domínios da CSR.

A segunda questão se refere ao fato da filantropia possuir uma categoria em separado. O próprio Carroll reconhece que o termo pode ser impreciso e impróprio para designar uma atividade em separado, que deveria ser voluntária ou discreta; a distinção entre o que é filantropia e o que é ética; atividades com nível teórico e prático são difíceis de distinguir; as atividades filantrópicas podem ser baseadas em interesses econômicos. A terceira questão é referente ao desenvolvimento incompleto dos domínios econômico, social e ético. Os domínios puros são assim considerados somente em alguns aspectos, na maioria deles, econômico, legal e ético são entremeáveis e inseparáveis na realidade das corporações. A possibilidade de sobreposição dos domínios pode ser representada por 7 segmentos: 1) puramente econômico; 2) puramente ético; 3) puramente legal; 4) econômico/ético; 5) econômico/legal; 6) legal/ético; e, 7) econômico/legal/ético.

A sociedade espera das organizações que ela seja ética e deseja que ela atinja o grau de cidadã corporativa. O modelo de Schwartz e Carroll (2003) aponta para um retrato de responsabilidade social corporativa balanceada, ou seja, que a organização possibilite a discussão dos aspectos econômicos, legais e éticos, com a mesma intensidade e importância (orientação balanceada).

Um modelo de avaliação da RSC é proposto por Schwartz e Carroll (2007) - o Modelo VBA – *Value, Balance and Accountability* – que conceitua esses três elementos da seguinte forma:

- 1) valor – partem da necessidade que toda a empresa tem em oferecer bons produtos e serviços. A sociedade espera das empresas que devido aos ganhos gerados ela seja também responsável pela sociedade e por um mundo melhor. O construto valor é importante na medida em que ele se torna sustentável;
- 2) equilíbrio – pode ser entendido como o grau de equilíbrio no conflito de interesses entre os *stakeholders* e os padrões morais. As empresas devem chamar vários representantes da sociedade e discutir com eles qual o papel e as responsabilidades de cada um dentro da cadeia; e,
- 3) responsabilidades – ser responsável na utilização da força da recompensa e da punição. Para uma transparente ação de responsabilidades a empresa deve assumir que suas práticas, políticas e processos de decisão espelham sua administração.

Todas as ações e atitudes tomadas por uma organização refletem como ela é. Uma empresa que queira ter valor agregado em seus produtos e serviços deve assumir políticas sociais e legais responsáveis. Para uma política responsável, as empresas devem equilibrar os interesses de acionistas e não acionistas de maneira satisfatória. Para uma responsabilidade legal, é preciso auditorias sérias, comprometidas, com responsabilidade e sustentabilidade.

A RS pode ser uma vantagem competitiva para as empresas, uma vez que cada uma deve ter claramente a noção que os impactos sociais acarretam na sua organização. Portanto, usar de forma competitiva questões sociais que são importantes para a sociedade e também para as organizações cria um diferencial reconhecido pela sociedade, que pode acabar refletindo no aumento das vendas, na melhor aceitação dos produtos/serviços e na imagem da empresa frente aos concorrentes (PORTER, KRAMER, 2006).

Faria e Sauerbronn (2008) propõem uma discussão crítica da aproximação da área de estratégia com o tema responsabilidade social, levantando aspectos de potencial interesse nessa aproximação, como também uma análise das abordagens subjacentes ao tema. Questões

discutidas desde a década de 60, como questões ambientais e interferências no âmbito de políticas públicas, aparecem hoje como questões estratégicas de grandes corporações. Os autores argumentam que a produção e o consumo dos discursos na área de responsabilidade social podem legitimar estratégias controversas e influenciar na alocação de recursos. Uma postura mais ética, crítica e consciente é exigida pelos autores.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos deste estudo foi a pesquisa de abordagem qualitativa, onde não há a formulação de hipóteses mas a compreensão e a análise dos resultados. Essa abordagem de pesquisa define amostras intencionais, selecionadas pelo tipo ou acesso, contemplam a visão de mundo do sujeito através de técnicas não estruturadas e com resultados não generalizáveis. A interpretação proporcionada pela subjetividade traz à pesquisa um conforto epistemológico, adequação metodológica, profundidade e ressonância às conclusões (VERGARA, CALDAS, 2005).

A técnica de coleta das informações necessárias para que se atenda aos objetivos propostos é a entrevista, que foi realizada com os alguns atores envolvido nas atividades ligadas à GC e a RSC, de uma IES pública Federal. Um dos entrevistados é o vice-reitor, que, no dia da entrevista, estava no exercício de reitoria da Universidade. O outro entrevistado é envolvido nas atividades ligadas à RSC, Diretor de Departamento de Extensão e Treinamento – DEXT, da mesma IES. Cabe esclarecer, que o Departamento de Extensão e Treinamento, através de sua equipe técnica, busca auscultar as demandas regionais nas diversas áreas de ação, transformando-as em Projetos de Extensão, em sintonia com os Departamentos Acadêmicos e articulação com os Setores produtivos da Comunidade local e regional.

A entrevista baseia-se na precisão, na focalização, na fidedignidade e na validade de um ato, elementos comuns à conversação. A importância da entrevista teve sua revalidação durante estudos de caráter qualitativo. Por ser um instrumento não padronizado, o entrevistador não oferecia provas e nem mencionava questões relativas à fidedignidade. Em compensação, a padronização dos questionários descaracterizou a profundidade necessária às entrevistas. Há um movimento que defende o uso de roteiros de entrevista, que permite ao entrevistado a readequação de perguntas para a melhor compreensão do entrevistado. O importante na entrevista é o processo de interação social (GOODE, HATT, 1979).

A entrevista é um dos recursos utilizados para a análise de conteúdo, sendo que o significado de entrevista pode ser diferente para o investigador e para o entrevistador. Pela necessidade de interação social, algumas pessoas parecem compreender melhor as simpatias e as aversões apresentadas pelos entrevistados. O termo utilizado para essa compreensão é *insight* ou intuição. O *insight* traduz aqueles indícios subliminares que podem ser detectados através da prática de entrevistas e que é bastante comum entre pessoas que se conhecem. Os *insights* podem ser adquiridos através de exercícios conscientes, tais como: a) desenvolver a aptidão para “ler” os vários indícios subliminares existentes; b) trazer esses indícios para o nível consciente e discuti-los com outros entrevistadores no intuito de comparar as compreensões de cada um; c) verificar se as compreensões levantadas são significativas e corretas na interpretação das entrevistas (GOODE, HATT, 1979).

Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo possui três etapas: a primeira é a fase de pré-análise; a segunda é a fase de exploração do material; a terceira fase é a de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise os pontos principais serão a leitura flutuante (leitura para um contato primeiro com o texto), a escolha dos documentos (os relatos transcritos), formulação das hipóteses e objetivos (relacionados com o tema da entrevista), e referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores (frequência de aparecimento) e a preparação do material.

A fase de exploração de material é a que apresenta um maior tempo de realização, composta pela fase de codificação (unidade de contexto – UC e unidade de registro – UR) e de categorização, que para apresentar bons resultados deve ter exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade.

A última fase proporciona que os conteúdos analisados possam ser recolhidos e agrupados para que se tornem fontes para análises reflexivas e em observações individuais da entrevista.

O caráter da entrevista é semi-estruturado, de acordo com a participação do entrevistador, com a elaboração das perguntas e o perfil do entrevistado. A entrevista foi registrada através de gravação de áudio e a transcrição do conteúdo foi literal, com a devida leitura e autorização do entrevistado para o uso de seu conteúdo no artigo aqui apresentado. Todas as falas serão transcritas de acordo com o depoimento fiel do entrevistado e, para diferenciá-la do texto, será apresentada em fonte com formato itálico, com espaçamento simples e sem recuo de parágrafo. A única informação sigilosa é em relação ao nome da instituição.

Após a conclusão da coleta, as informações foram analisadas e agrupadas, e na continuidade do trabalho, selecionaram-se as falas mais significativas e que melhor traduziam a percepção, mapeando-se as informações.

4 A VOZ DOS GESTORES

Inicialmente apresentaremos alguns aspectos da instituição, da qual fazem parte os entrevistados, no sentido de contextualizar suas falas. A instituição, foco do estudo foi criada pelo Decreto-lei nº 750, de 08 de agosto de 1969. É uma Fundação de Direito Público, dotada de personalidade jurídica como órgão da administração federal indireta, com autonomia administrativa, financeira, didático-científica e disciplinar, de duração ilimitada, com sede e fôro jurídico de um Município, do Estado do Rio Grande do Sul, regendo-se pela legislação federal do ensino superior, pelas demais leis que lhe forem atinentes, pelo estatuto da Fundação, pelo presente Estatuto e pelo Regimento Geral. Sua base administrativa é por 3 Conselhos superiores, Reitoria, 8 pró-reitorias.

A visão da instituição é ser conhecida como Universidade de referência pelo comprometimento com a formação inovadora e empreendedora capaz de prestar para a sociedade serviços de qualidade, com dinamismo e criatividade. A missão da instituição é promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometido com os valores da vida com a construção e o progresso da sociedade. A definição de extensão para o DEXT é de que “a extensão é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade.”

As entrevistas se deram em um clima muito agradável, através de uma conversa informal, que iniciou com os cumprimentos e com considerações em relação ao entrevistador e entrevistado. Depois de um primeiro tempo de conversa, foi comunicado de que o gravador seria ligado, pois o tema a ser explorado já estava transparecendo na conversa. As entrevistas aconteceram, uma na sala do Reitor e a outra na sala da Direção do DEXT, respeitando o cargo ocupado pelos mesmos, bem como suas características particulares.

O estudo necessita da apresentação de um programa de âmbito federal que será citado pelo entrevistado e que faz significativa diferença na GC da instituição. Este programa, criado pelo governo federal, é o REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O objetivo do REUNI é criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação

superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior (Documento Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º do Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007).

No que se refere as palavras mais mencionadas na fala dos entrevistado sobre GC foram: Universidade (31), Reitor (16), Conselho (12), Administração (6), Comunidade e Recursos (5), Alunos e Autonomia (4), Política, Qualidade e Planejamento (3). As categorias que surgiram na entrevista são: Ensino/aprendizagem (universidade, alunos, qualidade), Governabilidade (reitor, conselho, administração, recursos, autonomia, política), Estratégia/Ação (comunidade, planejamento). Na fala dos entrevistados sobre RSC, as categorias e as questões de pesquisa levantadas foram definidas conforme embasamento teórico utilizado no estudo. São elas as dimensões utilizadas por Carroll (1991): a) Econômica; b) Social; c) Ética; e, d) Filantrópica.

A seguir apresentaremos as falas do entrevistado referentes às questões de governabilidade. A estrutura administrativa hierárquica de uma IES Federal é subordinada ao Ministério da Educação – MEC, mais especificamente a ligação entre o Ministro e o Reitor é feita pela Secretaria de Ensino Superior – SESU. No âmbito da Universidade, a estrutura gerencial é constituída pela figura do Reitor, de um vice-reitor, eleitos pela comunidade universitária, através de um consulta, que é referendada ou não pelo Conselho Universitário - CONSUN. Internamente existem as pró-reitorias, que são instancias a baixo do gabinete do Reitor, as quais são executoras da política interna da universidade, desde a parte acadêmica, infraestrutura, administração, pessoal, compras, materiais, planejamento, entre outras. Abaixo estão as unidades acadêmicas, as quais tem sua liberdade de ação, obedecendo ao contexto da Universidade. Dentro delas existe a direção, a vice-direção, conselho departamental e colegiado de curso e departamentos.

O modelo de governabilidade encontrado na instituição foi o modelo *stakeholders*, proposto por Turnbull (1997) *apud* Martins e Rodrigues (2005), onde as decisões são baseadas em considerações vindas da comunidade, dos funcionários, dos clientes e do meio ambiente. Essa afirmativa se baseia na fala do entrevistado, em relação ao segundo Conselho, o CONSUN, que tem representantes de todas as categorias da instituição e de fora dela. A

estrutura da instituição é formada por três Conselhos, ao todo. Cada um deles tem suas responsabilidades e atribuições, eles são paralelos, ou seja, nenhum é superior ao outro. São eles:

- Conselho Diretor da Fundação, formado por elementos da universidade e da comunidade, tem a função de examinar, aprovar ou não as contas da universidade, no que se refere ao patrimônio. Este conselho é presidido pelo Reitor;
- Conselho Universitário, também é presidido pelo Reitor, dele fazem parte todos os diretores das unidades acadêmicas, pró-reitores, representantes de todas as categorias dos docentes, representantes dos discentes, dos servidores técnico-administrativos e também representantes da comunidade. Sua função é administrar a universidade, as funções da universidade.
- Conselho Coordenador do Ensino, Pesquisa e Extensão – COCEPE, é responsável pela parte acadêmica da instituição, como por exemplo, toda vida do professor, dos alunos, calendário escolar, disciplinas, projetos político pedagógicos, matrículas, enfim todos os processos acadêmicos. Este conselho é presidido pelo Vice-reitor.

Conforme Zahra e Pearce II (1989); Demb e Neubauer (1992); Johnson *et al.* (1996); Forbes e Milliken (1999); Stiles e Taylor (2001) *apud* Martins e Rodrigues (2005) os papéis-chave dos Conselhos de Administração apresentam suas características e cumprem suas funções na instituição estudada, além de apoiarem a categoria de estratégia/ação da instituição.

De acordo com Silva e Magalhães Filho (2004), um bom desempenho em uma organização, necessita de três fatores, quais sejam: qualificação técnica dos executivos que tomam decisões na corporação; alinhamento dos interesses destes executivos com os interesses da corporação; relação entre o principal e o agente decorrente da estrutura de governança na corporação.

Reconhecemos o bom desempenho da instituição estudada em função da presença destes fatores na fala do entrevistado, onde:

- 1) a qualificação técnica dos executivos que tomam decisões na corporação. Este fator contribui para o processo de ensino/aprendizagem e de estratégia/ação da instituição. O entrevistado se refere à adesão total ao programa REUNI, do Governo Federal.

(...) o que foi naquele momento, no início, uma ousadia muito grande, mas, talvez, ele se permitiu fazer isso, alicerçado em outros dois mandatos de reitor, com profundo conhecimento da área de política, da área de gestão acadêmica, então, ele se sentiu seguro em fazer aquilo.

2) o alinhamento dos interesses destes executivos com os interesses da corporação. Este item se refere à categoria de governabilidade.

(...) o reitor sempre dizia nas reuniões de gabinete que ele era o gestor administrativo, e que eu, como vice-reitor, era o gestor acadêmico. Então, trata do dia a dia da vida acadêmica e ele do geral, vai buscar recursos, compras, licitações, contratos com empresas. (...) o vice-reitor tem duas funções: a primeira é presidir o COCEPE e a segunda é substituir o reitor. Ele substitui com muita frequência o reitor, como hoje, ele tá fora do município. Então, o vice-reitor passa a compartilhar, também, da gestão administrativa. Então, aquilo que tá bem delimitado, isso é de A e isso é de B, em algum momento há essa interação do B com o A porque ele tem que fazer as duas interações. Isso é uma característica nossa, a frequência com que isso acontece, a intensidade com que isso acontece.

Conforme a fala apresentada, é nítida a integração entre os principais atores responsáveis pela GC da instituição e a busca conjunta pelos interesses da corporação. Mas não é só esse o ponto importante para o bom desempenho da gestão. A GC, conforme Daher *et al.* (2007) busca a ética, a transparência e a responsabilidade social, transformando a imagem da empresa. Esses itens são mencionados no terceiro fator para o bom desempenho da GC.

3) a relação entre o principal e o agente decorrente da estrutura de governança na corporação. Percebe-se que não existem conflitos entre os atores responsáveis pela GC na instituição, o que contraria o princípio de conflitos de interesse, de Eisenhardt (1989), existente em instituições privadas.

Este princípio pode ser identificado na fala a seguir:

Aqui, também tem uma outra situação que eu não sei se é própria aos demais, existe total liberdade de ação. Eu, quando assumo a reitoria no exercício, eu executo e exerço plenamente sem me preocupar com o que ele pensaria daquilo. Nós temos um grau de afinidade muito grande, eu tenho total liberdade de ação, eu posso acertar, posso errar, não ser recompensado ou pagar por aquilo mas você tem liberdade de ação. Então, existe um respeito muito grande entre os dois porém quando ele não tá eu assumo integralmente a reitoria. Acho que isso deve ser preservado. Um vice não pode ser simplesmente um substituto pra ocupar o espaço, ele tem que executar, até porque a universidade demanda diariamente. Ela tá muito assim, numa fase de crescimento muito grande, diversificação muito grande, ela não pode esperar que o reitor retorne para que o assunto se resolva.

A governabilidade e o conselho são caracterizados de acordo com a experiência e a formação dos conselheiros, com a autonomia para o trabalho e com o desempenho dos

conselheiros nas suas atividades (KESNER *et al.* 1986 *apud* MARTINS, RODRIGUES, 2005).

A idéia é a seguinte, o reitor, o vice-reitor e 8 pró reitores, cada pró-reitoria com 3 ou 4 departamentos, então, tu multiplica isso, tu tem na administração superior, mais de 30 pessoas envolvidos diretamente. Evidentemente, cada um de nós tem seu pensamento próprio, tem uma postura, tem uma reação frente aos assuntos tratados (...). Evidentemente, nestes percursos, pode haver variações e formas de ação: bom, eu penso que não é bem assim, eu penso que posso fazer outra coisa. Bom daí a gente se reúne, discute, existe esse total...total liberdade de expressão, e de colocar as questões. A nossa meta é chegar em tal situação, vamos todos em busca daquilo ali. Com todas as dificuldades que se possa ter, né?

A reticência existente na fala anterior pode ser decorrente da necessidade de que as pessoas participem do processo, mas com as limitações e restrições necessárias, tais como a orçamentária e a administrativa. As categorias relacionadas são governabilidade e estratégia/ação.

Quanto à categoria ensino/aprendizagem, foi relatado que mais de 500 professores foram admitidos, desde 2008 até o momento, deste total 70% tem o título de doutor; 30% são mestres.

O entrevistado destaca que:

(...) completamente diferente do tempo que eu entrei na universidade, como auxiliar de ensino, há 35 anos atrás e que fui, degrau por degrau, até chegar a professor adjunto, ter mestrado, doutorado. Hoje não, já inicia com doutor, então nós temos massa crítica pensante, preparados, nós temos recursos, que mais nos falta pra atingir isso?

Essa necessidade de uma gestão mais adequada é decorrência do processo de mudança sofrido pela instituição nos últimos três anos decorrentes da adesão ao programa REUNI.

Quando perguntado sobre o futuro da instituição, o entrevistado se refere a todas as categorias da metodologia análise de conteúdo:

A gestão é que está evoluindo, nós temos que ter um procedimento de gestão compatível com essa nova realidade pra chegar aonde? Num nível de excelência, sob a luz das universidades ranqueadas internacionais, a relação custo/aluno é muito próxima da nossa, a quantidade de alunos, a quantidade de professores, a qualificação é muito próxima. Por que que a nossa não está lá? Então, nós temos que chegar lá. Eu vejo, eu como gestor, hoje, que a universidade busca uma situação, um patamar mais elevado em grau de eficiência, de qualidade. Tem recurso, tem massa crítica, e ta tendo de gestão. Então tem é que dar um salto. Acho que é isso.

E continua o entrevistado, demonstrando que os resultados de hoje talvez só sejam percebidos daqui a alguns anos (estratégia/ação), tanto pela sociedade como pelo mercado.

Um grau mais elevado, com a universidade mais respeitada, uma universidade mais conhecida, passou de 46 para 94, aproximadamente, os cursos de graduação, nas mais diversas áreas, e abriu um leque, um leque fantástico, que eu acho que nós só vamos nos aperceber disso, mesmo, daqui a dez anos, nunca antes disso. Quando formar a segunda a terceira: Puxa, mas isso aí é pessoal formado na Universidade X, onde o professor tem um outro perfil, isso daqui há alguns anos. Hoje é difícil a gente enxergar, né?

Outra fala identificada com a categoria estratégia/ação: aspectos referentes à expansão e ao comprometimento com a comunidade do entorno do município:

Então, pra onde vamos? Vamos pra isso, nível de qualidade mais elevado, uma universidade mais inserida na comunidade, com os olhos mais voltados pro seu entorno, hoje nós temos duas grandes ações na universidade: internacionalização, pra buscar compatibilidade com essas universidades de renome, numa interação muito grande, bom, e interiorização da universidade, hoje nós estamos chegando a municípios próximos daqui que a universidade passava “ao largo”, hoje estamos chegando.

O entrevistado, continuando na categoria anterior, termina a conversa num comparativo entre a instituição da década de 90 e a nova configuração da instituição a partir de 2008:

Então, a universidade também se volta pro seu entorno, né? Antes se falava muito: a universidade tem que estar inserida, mas ela sempre esteve distanciada...[...] Hoje não, eu acho que esse é o nosso futuro, é isso que se busca, aperfeiçoar, consolidar. Pra que? Pra se atingir um patamar mais elevado, mais de reconhecimento, eu acho que é isso. Não sei, eu penso assim.

As falas do entrevistado referentes às questões de responsabilidade social corporativa, na categoria referente à dimensão econômica não obteve nenhuma referência por parte do entrevistado. A explicação plausível para isso se deve a instituição estudada ser pública, não tendo como objetivo principal a rentabilidade. O retorno esperado pelo setor público é medido pelas ações e projetos desenvolvidos com seu público interno e externo. De acordo com o entrevistado, não existe institucionalmente nada sobre RSC, mas ele acredita que é uma necessidade e que a universidade está caminhando nesse caminho, de acordo com as falas transcritas abaixo:

... como documento, como exigência, para mim não chegou nada...

...eu acho que toda instituição deve sim ter uma política de RS, ela deve se expressar, ela deve manifestar sua preocupação, muito mais que preocupação, a sua responsabilidade....eu entendo que política é uma manifestação expressa, escrita dos compromissos institucionais...

Em relação à dimensão social se percebe, através do depoimento do entrevistado, que aí está o foco do que é entendido como RS, na instituição. Os compromissos com a sociedade vão desde o atendimento às demandas nas áreas de competência da IES, passando pela busca por respostas às necessidades das populações, como, também, a preocupação com a formação e o futuro dos cidadãos.

...fazer com que o conhecimento produzido possa se transferir de uma forma que possa atender as demandas sociais, tem que ter relevância social...esse diálogo do conhecimento com a comunidade ao lhe dar uma resposta social, passa a ter o compromisso a que? Ao compromisso social.

...eu, por exemplo, não consigo admitir que um estudante do ensino superior, não consiga perceber, de que ele, no espaço coletivo, que é a rua, que é um elemento coletivo, ele tem que perceber que tem um limite, se um aluno do ensino superior não consegue perceber isso, e não consegue ter atitude dessa forma, o ensino fracassou, isso é falta de responsabilidade social na formação...

...outra coisa que me chamou a atenção, e eu até tenho que verificar, o IBGE fez um estudo e disse que 20% dos alunos do ensino superior já têm dependência alcoólica. Isso é horrível! Isso é falta de RS... tem que checar essa informação, isso é uma falta de uma integração de formação de conduta, de formação de cidadãos, que realmente possam defender uma sociedade mais justa, com qualidade de vida, inclusive, na sociedade...

Os princípios reconhecidos pelo principal ator envolvido nas atividades de RS estão bastantes presentes nas ações desenvolvidas pela Reitoria de Extensão:

...esse conhecimento, essa política de RS ela tem que ta, evidentemente, embasada em alguns princípios... primeiro, nunca deixar de esquecer que a universidade é pública, não é? ela tem que ter um comportamento, uma atitude de uma instituição pública... segundo princípio, nosso objetivo é o ensino, então, esse ensinar as atividades e as ações tem que estar vinculada ao processo de se ensinar, estamos tentando discutir isso, porque, extensão, pra mim, não é tudo que não é ensino e que não é pesquisa, é extensão...

Outro princípio que tem que se buscar é uma educação de qualidade, né?, a interdisciplinaridade tem que ta presente... o reconhecimento das competências das unidades nas áreas de conhecimento, se eu tenho problema de saúde, quem tem que trabalhar essa questão na pesquisa, no ensino e no achar a solução para a comunidade é o pessoal da saúde, se eu tenho um problema de gestão empresarial, melhorar a competência gerencial empresarial da região, é o pessoal dessa área, da economia e da administração.

Outro princípio... é o desenvolvimento social, é a percepção pelo desenvolvimento como um processo, então se ele é um processo, eu tenho

respostas de curto, médio e longo prazo, isso tem que ficar claro nas pessoas envolvidas, nos atores envolvidos...

O acordo social, o contrato social, de integração entre a instituição e a sociedade, não ficar claro isso, você pode perder o caminho e no meio do caminho pode haver frustração... também tem que ter uma permanente avaliação do processo, se ele é um processo, se ele tem que ser acompanhado, tem que perceber o que se propôs pra alcançar...

A necessidade de uma atitude proativa em relação à comunidade também é defendida pelo entrevistado:

...elas (áreas de conhecimento) têm que ter uma ação proativa, mesmo, uma ação proativa para saber o que está acontecendo na comunidade, saber as demandas da sociedade, se inserir no contexto social...

A importância dada ao diálogo entre a instituição e a sociedade é bastante reconhecida, e pode ser observada a partir da fala do entrevistado:

...como trabalhar o diálogo e como identificar elementos de relevância numa comunidade carente e com o nosso conhecimento, até a linguagem tem que ser adequada para isso, que é diferente da linguagem utilizada pela comunidade empresária...

...a educação física, eles tem um projeto muito interessante, eles tem lá projeto com os deficientes, com os idosos, com os jovens, com escolas, dentro da área técnica em que a educação física atua, eles tem diálogo com a comunidade...

A dimensão ética foi mencionada pelo entrevistado de uma forma indireta e não completa, através da importância dada à transparência:

...tem que ter mais claro (o papel), mais espaço que tem mais espaço pra se ganhar acho que tem bastante espaço pra se crescer nesse sentido... tem que ser mais transparente, acho também que o conhecimento tem que ser mais transparente pra quem quiser, pra quem vai ser usado, pra quem vai se utilizar esse conhecimento, pra quem vai ser oferecido esse conhecimento, a transparência é um fator importante para se ter RS, sem transparência você não consegue criar vínculo...

A categoria referente à dimensão filantrópica foi mencionada, não com o termo utilizado por Carroll (1991), filantropia, mas como assistencialismo:

... pra mim, também não é assistencialismo, então, não é RS, pra mim, você ter uma ação social em um determinado bairro que é pobre... o aluno tem que saber que ele tem que ter um papel para diminuir as desigualdades sociais...

Em uma empresa privada, é muito mais um marketing do que uma resposta coerente e responsável de quem quer mudar essas questões e o padrão social...

Em relação às políticas públicas brasileiras, o entrevistado se considera um otimista em relação às sementes que foram plantadas pela administração pública federal:

...acho que as políticas públicas, de alguma forma imprimiram às universidades mudanças: aumentando o número de vagas pra alunos... hoje, 10% da população que devia ta na sala de aula, devia ta dentro de um curso superior, que é a comunidade de 17 à 24 anos, hoje nós estamos, acho que não chega a 10% ainda, tem que ver esses dados mas tem país vizinho nosso que já ta com 32, 33%, tem que dobrar ainda, tem que dobrar a estrutura de atendimento pra atender essa comunidade toda, então, esse esforço de ampliar, de universalizar o ensino superior, de uma certa forma, é uma resposta à RS do país, do estado e das instituições, acho que houve, sim, uma evolução nesse sentido, então o aumento dos cursos, o aumento das vagas, acho que é uma resposta, é um compromisso social, acho que as pesquisas estão, de certa forma buscando a dar resposta às demandas sociais...

A visão da RSC para a construção do futuro da IES, conforme declarado pelo entrevistado:

...acho que a gente, que a universidade ta caminhando sim, claro que a velocidade talvez não sei se ela seja a mais adequada mas como é um processo, né? Eu sou muito otimista, acho que se ta assim, acho que os professores novos também que estão chegando, tem, tu que ta fazendo uma pós-graduação, num tema que é novo e bem mais importante, e tu vai trazer uma nova visão pro teu departamento.

...a gente pode buscar dar mais agilidade através da interação com a extensão, acho que a extensão deve e pode ser aquele caminho mais rápido que você tem de socializar o conhecimento e ai sim, nós vamos ter cumprido a nossa missão e a nossa RS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da estruturação de questões referentes a GC e a RSC, deixou-se os entrevistados a vontade para fazerem suas considerações. A apresentação constou dos tópicos que seriam tratados e, a partir daí, os entrevistados foram questionados algumas vezes pelo entrevistador, com objetivo de aprofundar o tema debatido naquele momento. Mesmo não seguindo a formatação proposta, o resultado das entrevistas foi acima do esperado. Ficou evidente o ambiente favorável e a entrega dos entrevistados para as questões apresentadas.

A instituição estudada está de acordo com o referencial utilizado sobre GC e com os princípios e práticas deste tema. Assim como os recursos, os poderes são distribuídos de

acordo com as atividades e com as competências, de forma hierárquica, proporcionando autonomia aos cargos dentro dos recursos financeiros e administrativos possíveis.

Os principais papéis do Conselho Administrativo estão presentes nos três Conselhos da instituição, onde a gestão e os controles são administrados com a participação de todos os representantes da comunidade. O conflito entre o principal e o agente que configura a teoria de agência, não existe e os conflitos de interesse relatados apresentam um enfoque educacional público.

As categorias surgidas na análise do conteúdo da entrevista apresentaram um equilíbrio. Questões referentes à governabilidade e à estratégia/ação estão muito presentes na transcrição da fala do entrevistado. A categoria ensino/aprendizagem aparece um pouco menos, mas isto pode ser decorrente do tema da entrevista.

As conclusões do presente estudo trazem à tona a necessidade de que as instituições, públicas ou privadas, têm de agir de forma proativa em relação às demandas sociais. A sociedade hoje em dia leva em consideração as atitudes e ações tomadas pelas instituições e exige que elas participem cada vez mais do contexto onde estão inseridas e atuam, de forma cidadã.

Uma das maneiras que as instituições federais têm de se expandir e de obter vantagem sobre as outras instituições semelhantes é agregando valor aos seus projetos e às suas ações. Agregar valor nesse sentido significa desenvolver esses projetos de acordo e de forma conjunta com a sociedade, que pode ser as populações vizinhas como também a população como um todo.

Iniciativas nas áreas de saúde sempre foram bem vindas e muito presentes na comunidade. Espera-se que cada uma das unidades possa contribuir com o seu conhecimento, com as suas competências, para o desenvolvimento comunitário e regional.

Como limitações deste estudo, ficam oportunidades para novos estudos, que podem se direcionar para:

- um maior número de entrevistas com outros atores envolvidos nas ações de GC e RSC;
- levantar a visão de outras áreas da instituição sobre GC e RSC;
- aplicar esse estudo em instituições privadas para traçar comparativos;
- incluir a visão de alunos e da comunidade sobre quais as ações consideradas pertinentes que deveriam ser desenvolvidas pelas instituições de ensino, públicas e privadas.

Este trabalho não considera os debates e as discussões encerradas. Ao contrário, é necessário que outros trabalhos na área pública surjam para o alimentar as discussões e a ampliação do conhecimento gerado. A partir destes estudos, um panorama maior e mais diversificado sobre o papel da GC e da RSC em IES seria oferecido. Estamos acostumados com artigos e referências às ações que as empresas privadas deveriam ter como empresas cidadãs, mas pouco se fala das instituições públicas e, principalmente, das instituições de ensino superior brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez, 2001.

ALVES, A. E. Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./fev./mar. 2003.

BALDISSERA, R, SÓLIO, M. B. Responsabilidade, Ética e Comunicação: reflexão sobre a tensão organização-ecossistema. In: ARAÚJO, M. P., BAUER, M. M. (org.). **Desenvolvimento Regional e Responsabilidade Social: construindo e consolidando valores**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, 497-505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, 39-48, 1991.

CHEIBUB, Z. B, LOCKE, R. M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, A. M, GOMESY, E. (org.). **Empresas, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

DAHER, W. M, OLIVEIRA, M. C, CALS, B. O, PONTE, V. M. R. Responsabilidade Social Corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v. 1, n. 1, p. 31-46, jan./abr. 2007.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, jan, p. 57-74, 1989.

ENDERLE, G; TAVIS, L. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, aug. 1998.

FARIA, A; F. F. SAUERBRONN. A Responsabilidade Social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública -RAP** — Rio de Janeiro v. 42, n. 1, p. 07-33, jan./fev, 2008.

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 ed. São Paulo, 2009. Disponível em: < www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47 >. Acesso em: 24 agos. 2012.

KREITLON, M. P. A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. 28. Curitiba, 2004. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Publico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11 n. 2, Curitiba, apr./june, p. 11-26, 2007.

MARTINS, H. C, RODRIGUES, S. B. Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, Edição especial, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Corporativa**, Viçosa, v 2, n. 1, p. 109 – 134, jan/mar. 2010.

PORTER, M. E; KRAMER, M. R. Strategy & Society – the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p. 78-92, dec. 2006.

SCHWARTZ, M. S, CARROLL, A. B. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The search for a common core in the business and society field. **Business & Society**, v. 20, n. 10, p. 1-39, sep., 2007.

_____. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, i. 4, p. 503-530, 2003.

SILVA, W. M; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. Existe Alguma Associação entre Governança Corporativa e Diversificação da Firma? Um Estudo Empírico com Indústrias Brasileiras. In: XVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 2004, Curitiba, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

VERGARA, S. C; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 4, out/dez, 2005.