

# VALORES E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

## VALUES AND ATTITUDES SOCIALLY RESPONSIBLE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

### VALORES Y ACTITUD SOCIALMENTE RESPONSABLES EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, MSc**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[bianapsq@hotmail.com](mailto:bianapsq@hotmail.com)

**Roseilda Nunes Moreira, MSc**  
Universidade de Fortaleza/Brazil  
[roseildanunes@gmail.com](mailto:roseildanunes@gmail.com)

**Flávia Lorenne Sampaio Barbosa, MSc**  
Universidade Federal do Piauí/Brazil  
[flsbarbosa@hotmail.com](mailto:flsbarbosa@hotmail.com)

#### RESUMO

O gerenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES) assume novos desafios consoante as crises de hegemonia, legitimidade e institucionalidade vivenciadas por essas instituições. Por considerar função sensível a esse contexto, os valores gerenciais ensejam a problemática dessa pesquisa por considerar que suas decisões afetam a ruptura dessas crises em prol de caminhos para o bem comum. Para tanto, realizou-se pesquisa de campo com gestores de IES, com suporte em entrevistas e análises qualitativas de narrativas com a finalidade de identificar valores pessoais desses sujeitos, relacioná-los com os atributos da RSC, bem como identificar a relação dos valores pessoais com a atitude socialmente responsável. A categorização realizada com apoio do *software* Atlas ti, indicou a relação entre Universalismo-Responsabilidade Ética e entre Segurança-Responsabilidade Econômica-social. Nos dois casos, entende-se em disputa a institucionalidade da IES, que prevê seu *status* social condicionada à expectativas de seus atores e, também, a relação entre autonomia universitária (o que aqui encerra duas leituras de autonomia que podem não dialogar, no caso, a autonomia gerencial e a autonomia universitária) e a eficácia resultante do gerenciamento da RS nas IESs.

**Palavras-chave:** Valores Pessoais; Responsabilidade Social Corporativa; Instituição de Ensino Superior.

#### ABSTRACT

The management of higher education institutions (HEIs) takes on new challenges according to the hegemony crisis, legitimacy and institutions experienced by these institutions. Considering sensitive function in this context, managerial values cause receivership problem of this research considering that their decisions affect the rupture of these crises in favor of ways to the common good. Therefore, field research was conducted with managers of IES, supported in interviews and qualitative analysis of narratives in order to identify personal values of these subjects, connect them with the attributes of CSR and to identify the relationship of personal values with a socially responsible attitude. Categorization held with the support of Atlas ti software, indicated the relationship between universalism-Responsibility and Ethics of Responsibility Security-Economic-social. In both cases, it is understood to dispute the institutions of IES, which provides its conditional social status to the expectations of its stakeholders and also the relationship between university autonomy (which here contains two readings of autonomy that can not talk, in the case, managerial autonomy and university autonomy) and the resulting effectiveness of the management of RS in HEIs.

**Keywords:** Personal Values; Corporate Social Responsibility; Institution of Higher Education.



## RESUMEN

Por considerar una función sensible a este contexto, los valores gerenciales plantean la problemática de esta búsqueda por considerar que sus decisiones afectan a la ruptura de esas crisis en favor de caminos para el bien común. Para ello, se realizó una búsqueda de campo con gestores de IES, con soporte en entrevistas y análisis cualitativos de narrativas con la finalidad de identificar valores personales de esos sujetos, relacionarlos con los atributos de la RSC, así como identificar la relación de los valores personales con la actitud socialmente responsable. La categorización realizada con apoyo del software Atlas ti, indicó la relación entre Universalismo-Responsabilidad Ética y entre Seguridad-Responsabilidad Económica-social. En los dos casos, se entiende en disputa la institucionalidad de la IES, que prevé su status social condicionada a las expectativas de sus actores y, también, la relación entre autonomía universitaria (lo que aquí encierra dos lecturas de autonomía que pueden no dialogar, en el caso, la autonomía gerencial y la autonomía universitaria) y la eficacia resultante de la gestión de la RS en las IES.

**Palabras clave:** Valores personales; Responsabilidad Social Corporativa; Institución de enseñanza superior.

## 1 INTRODUÇÃO

O papel social das organizações tem sido objeto de discussões desde o início do século XIX, recebendo atenção de pesquisadores, à medida que práticas sociais foram inseridas no ambiente corporativo, diante da constatação de que organizações partilham de problemas sociais e podem contribuir para superação de alguns de seus determinantes (VERGARA; BRANCO, 2001; CARVALHO; MEDEIROS, 2013).

O interesse por questões sociais tem crescido ao longo dos últimos anos, quando se questiona as organizações na sociedade como construções sociais com forte poder, influência e impacto nas múltiplas demandas sociais, assumindo-se a necessidade de que as instituições adotem responsabilidades sociais (VERGARA; BRANCO, 2001; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2011).

A atitude responsável se processa no exercício de tomada de decisões com compromissos responsáveis perante *stakeholders*, que pode ser reflexo de um comportamento ético e social (GEORGE; JONES, 2005, MOIR, 2001). Com isso, os valores norteiam os comportamentos para o alcance de objetivos e metas (TAMAYO, 2007b). Considera-se, então que, “as decisões organizacionais dos gestores são motivadas por uma variedade de valores e de interesses pessoais, além dos objetivos corporativos oficiais”. (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004, p. 36).

As Instituições de Ensino Superior (IES) partilham da discussão sobre Responsabilidade Social, em especial, quando se analisa a lei 10.861, de 14 de abril de 2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Este documento expressa que a melhoria da educação superior, com referência em uma melhor eficácia institucional e efetividade acadêmica social, pauta-se na promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições (Brasil, 2004).

A abrangência do SINAES, que compreende a avaliação das IESs, a avaliação dos cursos de graduação e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), sinaliza sua relevância como instrumento de desenvolvimento institucional e social e, suscita discussões em torno das exigências atribuídas a instituição superior, como uma busca de sentido em torno do papel que as IESs exercem na sociedade, bem como o que se espera dessas instituições (DIAS SOBRINHO, 2005). Dessa forma, gerir uma IES posiciona os atores desse processo diante de uma demanda complexa e de forte impacto social. Essa expectativa de resposta socialmente comprometida vai ao encontro da resolução de problemas da humanidade por meio da ciência (TODOROV, 2005).

Nesse sentido, a premissa dos valores humanos de suporte a atitudes socialmente responsáveis compreende questionamentos sobre atividades das IES nos contextos sociais, que marca a busca pela aceleração do conhecimento para fomentar o desenvolvimento (DIAS SOBRINHO, 2005). A motivação dessas ações em consonância com o poder das corporações na sociedade representa argumento em favor da presente investigação. A apreciação de valor para assuntos sociais como tônica de análise representa um recorte de estudos sobre comportamento organizacional, que referencia a construção de repertórios para melhor compreensão desses comportamentos (DOMENICO, 2008).

Valores pessoais vêm sendo estudados em diversos campos do conhecimento, tais como a antropologia, a sociologia, a psicologia social, a pedagogia e, mais recentemente, as ciências sociais aplicadas (DOMENICO, 2008). Enfim, os valores subjetivos que subjazem atitudes e comportamentos de liderança são fruto de experiências vividas por esses sujeitos e que conferem repertórios de sentimentos que são acionados quando gestores são alocados para apreciar questões corporativas (BORGES; ALVARO, 2013; SILVA, ZANELLI; TOLFO, 2013). Esse processo precede de uma hierarquização de valores que dispõe o gestor diante de um posicionamento valorativo que pode exercer diferentes impactos relativos a responsabilidades sociais (TAMAYO, 2007a, 2007b).

Estudos que ressaltam valores pessoais dos gestores em relação com a gestão dos *stakeholders* e, com atitudes para a responsabilidade social corporativa são tímidos (SANTOS, 2008). E, considerando que a organização universitária possui elementos de forte valoração e repercussão social, haja vista sua relevância, a pesquisa pretende investigar a problemática dos valores pessoais perante a responsabilidade social corporativa em uma Instituição de Ensino Superior (IES) brasileira.

Isso ainda se torna particularmente importante quando o estudo das instituições universitárias abrange a discussão de suas crises no âmbito da legitimidade, da institucionalidade e da hegemonia. Esta, engendra a formação destinada a manutenção do *status quo* e, também, formação instrumental para manter o capitalismo, que indica a necessária reinvenção da Universidade, com exigências de uma educação para um mercado permanente de uma economia baseada em conhecimento (SANTOS, 2010). A primeira relaciona a perda do “domínio” único do conhecimento, em função da contradição entre a rigidez da formação universitária e a volatilidade das qualificações exigidas pelo mercado. A prevalência da crise institucional, por sua vez, “foi o resultado de nela se terem condensado o agravamento das duas outras crises, a de hegemonia e a de legitimidade” (SANTOS, 2010, p. 9).

Assim, objetiva-se identificar valores pessoais presentes no discurso de gestores; verificar como os gestores relacionam os atributos da RSC, bem como identificar a relação dos valores pessoais com a atitude socialmente responsável.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IESs)**

A responsabilidade social é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os *stakeholders* e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (YOUNG, 2009).

Existem três principais abordagens de gerenciamento ético: gestão imoral, gestão amoral e gestão moral. A gestão imoral faz uma oposição ativa ao que é considerado certo ou ético. A gestão amoral constitui a falta de sensibilidade dos gestores ao fato de que suas decisões de negócios podem ter efeitos prejudiciais sobre os outros. Este tipo de gestor orienta-se apenas pela lei. A gestão moral orienta-se pelas normas éticas. Gestores morais não só agem em conformidade com os níveis aceitos e elevados de conduta profissional, como também comumente exemplificam liderança em questões éticas (CARROLL, 1991). Ainda considera-se que a responsabilidade ética deve ser alinhada com os códigos morais e com valores socialmente aceitáveis (CARROLL, 1979; 1991).

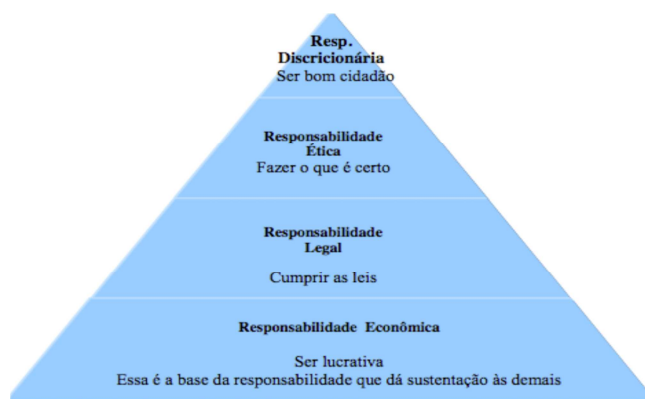
Numa perspectiva de evolução conceitual sobre RS, modelos apontam a diversidade do tema em reposta a demandas sociais mais abrangentes.

O modelo de Carrol (1979) é considerado o precursor da abordagem da RS, compreendendo a responsabilidade discricionária, ética, legal e a econômica. A atualização de Wartick e Cochran (1985), propõe um modelo de RS que avalia a evolução do desempenho social por meio de uma estrutura construída por: princípios, processos e políticas, com base em três desafios, responsabilidade econômica, pública e capacidade de resposta social. Em seguida, Wood (1991), reformulou a ideia de RS em torno de princípios, processos e resultados sociais corporativos. Os princípios abrangem questões institucionais que indicam aspectos de legitimidade, níveis organizacionais que se reportam a responsabilidade pública e o nível individual que aborda o arbítrio dos executivos. Aos processos estão incluídas a percepção do ambiente, gestão de *stakeholders* e administração de questões sociais. A dimensão resultados sociais corporativos investiga os impactos sociais, os programas sociais envolvendo o meio ambiente, comunidade e fornecedores, políticas sociais e os efeitos institucionais externos.

Em geral, tanto o modelo de Wartick e Cochran (1985) como as propostas desenvolvidas posteriormente por Wood (1991), ampliam as concepções de Carroll (1979), mas não desconstróem a ideia original.

Aupperle (1984) operacionalizou as quatro dimensões de Carrol (1979) e demonstrou uma hierarquia entre as dimensões, econômica, legal, ética e filantrópica. Indica-se uma forte relação inversa entre as dimensões econômicas e éticas que sugerem um conflito natural de escolhas estratégicas (WOOD, 2010).

Figura 1 – A pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Carrol (1991)



Fonte: Adaptado de Wood (2010)

Há evoluções em torno de críticas feitas à perspectiva piramidal da RSC, em relação ao aspecto hierárquico entre as dimensões, bem como a distinção entre filantrópico e ético (WOOD, 2010). Os modelos resultantes das críticas à proposta de Carrol (1991) ditam preocupações com princípios que orientam as ações organizacionais, no âmbito da legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio gerencial, com foco nos impactos sociais dessas ações (WOOD, 1991). No entanto, estudos posteriores indicam que há maior aproximação dos gestores com o modelo de Carrol (1991) (JAMALI; MIRSHAK, 2007) e, também, que a responsabilidade econômica é a principal preocupação das empresas e de seus gestores (KANG, 1995).

Assim, assume-se que as dimensões de Carrol (1991) e a hierarquia instituída respondem a necessidade de as organizações cumprirem os seus objetivos econômicos, respeitando a lei e assumindo, também, atitudes que envolvam ações gerenciais com forte compromisso ético para a melhoria de condições sociais (ALMEIDA, 2007). Nesse contexto, a dimensão filantrópica foi entendida como uma boa prática gerencial que,

[...] embora designando um sentimento, mas sendo entendida na atualidade como uma transferência de recursos, não deve ser considerada uma obrigação empresarial em si mesma. Deve, pois, constituir uma das possibilidades de exercício da Responsabilidade Ética das empresas. (ALMEIDA, 2007, p. 86) (Quadro 1).

Quadro 1- Dimensões da RS inspiradas em Carroll (1979) e Aupperle (1984)

<b>Dimensões</b>	<b>Definição</b>
Responsabilidade Econômica	Está relacionada com o objeto principal da atividade empresarial, o qual justifica a sua existência e assegura a sua sobrevivência e sustentabilidade.
Responsabilidade Legal	Implica a obrigação social de cumprir a legislação. Tratando-se de uma norma obrigatória imposta pelo Direito, a lei resulta, nas sociedades democráticas, de um desejo de regulação ratificado pela sociedade.
Responsabilidade Ética	Esta responsabilidade implica a adoção de um comportamento eticamente aceitável que, não sendo imposto pela lei ou pela finalidade econômica, decorre de uma disposição para integrar na definição de políticas e de estratégias elementos e pretensões que previnam o eventual dano provocado pela ação empresarial e considerem positivamente a contribuição para o bem-estar social e para o desenvolvimento humano.

Fonte: Adaptado de Almeida (2007)

Nesse ínterim, empresas, governos, ONGs, instituições de ensino, entre outras organizações estão envolvidos na discussão sobre Responsabilidade Social (RS), haja vista a vinculação das organizações ao contexto de vida da sociedade. As Instituições de Ensino Superior (IESs), como *locus* da pesquisa, amparam concepções específicas sobre o fenômeno, considerando o impacto de suas ações, que se situam na perspectiva de encontrar soluções para problemas sociais (CALDERÓN, 2006).

As Conferências Mundiais Sobre a Educação Superior realizadas em 1998 e 2009, conferem, sob o ponto de vista do gerenciamento, que a IES como um sistema global, composto internamente por subsistemas em interação, envolve interações complexas com o mundo exterior (Rodrigues, Ribeiro & Silva, 2006), cujos compromissos ressaltam a formação de pensamento crítico, a cidadania ativa, a construção da cultura de paz, e conhecimento capaz de romper com problemas de “segurança alimentar, mudanças climáticas, uso consciente da água, diálogo intercultural, fontes de energia renováveis e saúde pública” (UNESCO, 2009, p. 2). Esses

compromissos convergem para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da coletividade (UNESCO, 2009). A responsabilidade social, em consonância com sua relevância, incorpora-se a cultura organizacional, à visão e aos valores institucionais (BORGER, 2001).

Espera-se das IESs compromissos e ações sociais em virtude de sua natureza educadora e promotora de desenvolvimento (CALDERÓN, 2006). Institucionalmente, há legitimação social em torno das IESs, o que confere maior atenção no que tange suas práticas e atitudes diante das demandas sociais (GARRIGA; MELÉ, 2004).

Além de favorecer o desenvolvimento social, a IES assume o papel de difusora da RS e das práticas a ela associadas (ATAKAN; EKER, 2007). As atitudes gerenciais são sensíveis a essa leitura, considerando que suas decisões afetam a concepção legitimada pela sociedade de que as instituições de ensino atestam comportamentos para o bem comum (URDAN; HUERTAS, 2004).

Partindo deste contexto, é possível perceber o destaque que as IESs têm na sociedade. Considerando a complexidade que envolve o tema, a RS deve ir além das respostas às pressões do governo e da sociedade, e as IESs têm um papel fundamental no investimento em pesquisas, em ações de responsabilidade social no seu entorno e na formação dos futuros gestores. Assim, as IES “desenvolvem muitas ações sociais (extensão), geram novas tecnologias (pesquisa) e formam profissionais de qualidade (ensino)” (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012, p. 633).

Aliado à sua função social na educação (DURHAM, 2005), as instituições de ensino superior avaliam suas ações de RS por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que regulamenta a concretização das ações educacionais em quatro pilares; ensino, pesquisa, extensão e responsabilidade social (BRASIL, 2004).

Na concepção do SINAES, a avaliação das instituições de educação deve considerar dentre diferentes dimensões institucionais, a responsabilidade social da instituição, considerada 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 (BRASIL, 2004).

Nesse sentido, sintetiza-se que os aspectos econômico, legal e ético se situam no projeto do ensino superior como fundamento de sua existência. Ao mesmo tempo, “o conteúdo de responsabilidade social ao longo das relações organização-sociedade, pode ser alterado no tempo e espaço de atuação das IESs, de acordo com a configuração dinâmica do contexto cultural em que se insere” (ASHLEY; FERREIRA; REIS, 2006, p. 34). O SINAES, por exemplo, por meio do aspecto avaliativo, indica caminhos para a gestão da responsabilidade social universitária, tendo em vista que cada instituição institucionaliza o processo de autoavaliação e, por meio deste, reflete suas ações e projeta suas perspectivas futuras (ASHLEY; FERREIRA; REIS, 2006).

### 3 VALORES PESSOAIS

Quando o trabalhador é convocado para vestir a camisa da empresa, espera-se dele uma apreciação positiva dos valores, das crenças, das normas da instituição. Nesse sentido, espera-se que crenças e valores organizacionais façam parte da identidade desse funcionário, por meio de representações e significações atribuídas à organização diante das experiências no contexto social do trabalho (MACHADO, 2005; FERNANDES; ZANELLI, 2006; OLIVEIRA, 2008). Ademais, o compartilhamento desses significados permite

a elaboração de respostas em torno da questão: Quem nós somos como organização? (BORGES; MEDEIROS, 2011).

Por outro lado, a identidade pessoal relaciona o conceito de si, formada no escopo cultural e histórico, que elabora conteúdos pessoais (características psicossociais) envolvidos nos processos de escolhas, preferências e decisões, incluindo valores pessoais que moldam a personalidade e a história de vida, em contínuo processo de construção (ZANELLI; SILVA, 2008). Nessa esfera, o sujeito se reconhece como único e se distingue do entorno, por meio de apreciações que direcionam uma compreensão sobre seus atributos em comparação com os grupos sociais onde está inserido (ASHFORTH; MAEL, 1989).

Estudos sobre valores pessoais foram mais amplamente divulgados a partir de Schwartz (1992, 1994) e Schwartz e Bardi (2001), pela organização estrutural da teoria e possibilidades de apreensão dos fenômenos por meio de instrumento métrico. Três aspectos são centrais na teoria, os valores visam atender três aspectos compreendidos como universais, são eles: 1) o biológico, 2) o de interação social coordenada, 3) o funcionamento e sobrevivências dos grupos (SCHWARTZ, 2006). Assim, “[...] os valores pessoais são organizados de acordo com motivações básicas que suas metas refletem”. (GRAD, 2008, p. 364).

A compreensão dos valores humanos para a investigação proposta parte da leitura de Schwartz (1992, 1994), Tamayo (2007a, 2007b), Tamayo e Porto (2009) e Almeida e Sobral (2009), que discrimina uma estrutura circular composta por 10 tipos motivacionais em função do grau de compatibilidade ou conflito entre eles (Quadro 2).

Quadro 2 – Os tipos motivacionais de Schwartz

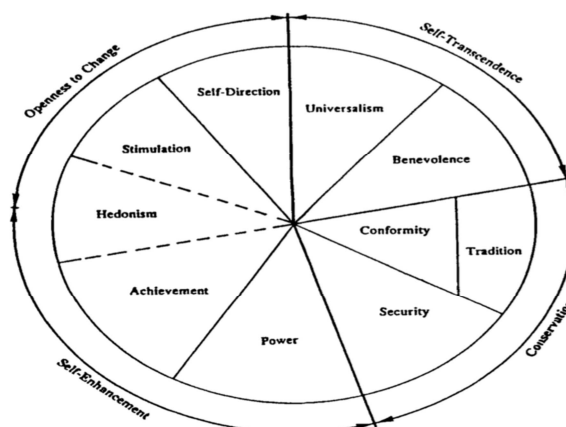
<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Significado</b>
Hedonismo	A gratificação de necessidades físicas é transformada em valores socialmente reconhecidos. A meta motivacional desse grupo de valores é o prazer e a gratificação sensual.
Realização	Sua meta é o sucesso pessoal obtido por uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social.
Poder social	O funcionamento da sociedade parece exigir algum sistema de estratificação de função e de responsabilidade. Dessa forma, surgem, no grupo, as relações de dominação e submissão. Para justificar esse fato da vida social, o poder é transformado em valor. Necessidades individuais de dominação e de controle podem também ser transformadas em valores relativos ao poder. A meta desse tipo de valores é a procura de status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos.
Autodeterminação	Os valores de autodeterminação procuram a independência de pensamento, de ação, de opção.
Conformidade	Sua meta motivacional é o controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as expectativas sociais e normas.
Benevolência	A meta motivacional é o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	A meta dos valores desse tipo é a integridade pessoal e de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo.
Tradição	Todas as sociedades desenvolvem usos, costumes, práticas e símbolos, que representam o seu destino e a sua experiência comum. A tradição é algo que brota da comunidade e que se transforma em símbolo da sua própria sobrevivência. A meta motivacional dos valores relativos à tradição é o respeito e a aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião.
Estimulação	Necessidade de excitação, novidade e mudança, a fim de manter um nível satisfatório de funcionamento.



Universalismo	A meta motivacional desse grupo de valores é a procura do bem-estar de todos. Fonte: Adaptado de Schwartz (1992), Tamayo (2007a, 2007b).
---------------	---

Para elucidar o dinamismo da disposição dos tipos e das dimensões, Schwartz (1994, p. 24) propôs uma estrutura circular (figura 1).

Figura 1 – Estrutura Circular dos Tipos Motivacionais de Schwartz



Fonte: Adaptado de Schwartz (1994, p. 24).

A relação entre os tipos de valores pode ser resumida em uma estrutura bidimensional e bipolar, duas dimensões de conflito são definidas na estrutura circular (Figura 1): a primeira, diz respeito à Abertura a Mudança (agrega Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação) *versus* Conservação (dorismo) (Segurança, Conformidade e Tradição), que contrapõe valores de independência e autonomia de ação e pensamento que motivam o indivíduo a seguir seus próprios interesses intelectuais e emocionais em um sentido imprevisível à auto-restrição que provoca a preservação do equilíbrio, preservação das práticas tradicionais e proteção da estabilidade, preservação do *status quo* e a garantia de relacionamento com outros indivíduos, instituições e tradições que ele provê (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO, 2007B; TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008); e a segunda, autopromoção (agrega Poder, Hedonismo e Realização) *versus* autotranscendência (agrupa Universalismo e Benevolência) que contrapõe a busca de sucesso pessoal em função de seus próprios interesses e poder sobre os outros, com valores que enfatizam a aceitação do outro como igual e o bem-estar coletivo, transpondo interesses egoístas (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO, 2007B; TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008)

Dessa forma, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas recebem interferência de ações individuais praticadas no âmbito organizacional. Os indivíduos tomadores de decisões nas organizações representam não só a si enquanto cidadãos e sim toda uma comunidade, ou seja, a atitude gerencial é influenciada por um sistema de valores pessoais centrado nos outros, por oposição a valores centrados em si próprio. As decisões tomadas pelos gestores produzem efeitos que frequentemente, afetam os interesses e o bem-estar de vários grupos sociais (ALMEIDA, 2007).

Assim, a discussão da RS no âmbito das IES, tendo como referência os atores dos processos e das



atitudes responsáveis, apresenta-se como desafio do estudo e parte da premissa de que as decisões institucionais envolvem escolhas que dependem fortemente do sistema de valores e dos critérios morais do responsável por essas decisões (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004). Percebe-se que, para alguns gestores, a responsabilidade social é uma missão moral; para outros, uma exigência legal. Ainda existem alguns outros que entendem como um custo inerente ao fato de se fazer negócios, ou seja, um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito da organização funcionar (DREHER; ULLRICH, 2009).

Como entidade de forte impacto social (SANTOS, 2010; RIBEIRO, 2013), a IES assume papel estruturante da vida em sociedade, pela condição de cidadania a ela associada, pela formação ética-cidadã, pela sociabilidade que conduz a excelência da IES como difusora de valores e ordenações sociais e, também, e pela formação para o mercado de trabalho. Esta, apesar de fomentar outra gama de discussões sobre a relação entre universidade e capital (SANTOS, 2010), centra o caráter identidade universitária que simboliza o acesso a vidas mais dignas, no que tange à melhor adaptação à vida no contexto capitalista e, também, produção de sentidos e significados sobre a própria vida capitalista.

Assim, considera-se a Responsabilidade Social Universitária “um conjunto de ações coletivas da universidade em prol do desenvolvimento da comunidade e também de seus pares”, sendo que ela “acabada por definir a finalidade do conhecimento por ela produzido, quase sempre a partir de pressões do campo social, político e econômico” (RIBEIRO, 2013, p. 37), que também define e seleciona as ações por ela valorizadas, coordenando “tipos” de valores pessoais e formas de adesão aos projetos universitários e projetos de universidade.

#### 4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e descritiva, na perspectiva de compreender características de determinada população, ou seja, seus valores, hábitos, concepções e atitudes (NEVES, 1996, MORESI, 2003, VERGARA, 2009).

O *locus* de pesquisa compreendeu duas instituições de Ensino Superior, sendo uma universidade pública e uma faculdade particular. A escolha foi feita por conveniência, pois os pesquisadores detinham acesso facilitado às devidas IESs do estudo, proporcionando, assim, a coleta de dados, bem como, optou-se na seleção de sujeitos que tenham função de gestão dentro das IESs pesquisadas, especificamente coordenadores de curso, corroborando na análise da relação entre os valores pessoais e atitude perante a RSC, proposta deste estudo.

Os dados foram coletados em 2016 por meio de um roteiro de entrevista, com a finalidade de obter informações em profundidade e que se alinha à perspectiva da entrevista qualitativa (BAUER; GASKELL, 2002, MINAYO, 2007). Para a elaboração do instrumento, parte-se de um conhecimento prévio de aspectos que se deseja pesquisar. Nesse sentido, foram criadas cinco situações hipotéticas. As quatro primeiras abordam valores que organizam o fenômeno dos valores humanos/pessoais em 10 tipos, de forma que abrangem quatro aspectos de vida (voltados para a abertura a mudança *versus* conservadorismo; auto transcendência *versus* auto melhoria). E, uma, que descreve ações ou objetivos empresariais concretos e que correspondem aos três compromissos sociais (Econômico, Legal e Ético) de uma empresa. A finalidade é que o entrevistado possa se expressar livremente sobre as questões pontuadas e, também, para abordar elementos não apontados diretamente no roteiro, mas que dialogam com o tema pesquisado.

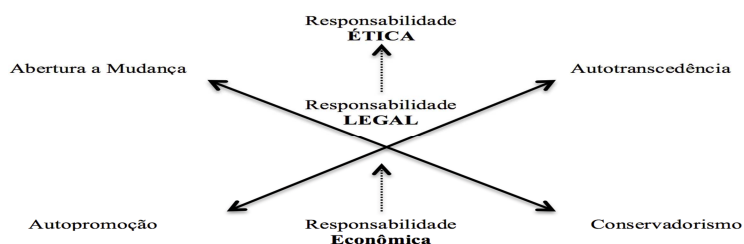
Vale destacar que, o termo de consentimento e sigilo das informações foi entregue e assinado, além dos devidos esclarecimentos sobre a pesquisa foram dados. As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos pesquisados. A coleta dos dados aconteceu no *locus* de trabalho de cada pesquisado (quatro sujeitos), com consulta antecipada sobre disponibilidade e horário.

Para a pesquisa, definiu-se a utilização da análise de conteúdo, com amparo nas suas três fases de investigação: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados, inferências e interpretações. Esta, considerando respeito à exaustividade, à representatividade, à homogeneidade e à pertinência (BARDIN, 2011).

A pré-análise subsidiou a elaboração das categorias, ou indicadores, analíticas e empíricas. a) *as analíticas* trazem as relações sociais fundamentais historicamente construídas e podem ser bases ao conhecimento do objeto em seus aspectos gerais. Estas trazem em si variados níveis de abstração, generalização e de aproximação; e b) *as empíricas*, que são construídas visando a operacionalidade do estudo, miram ao trabalho de campo ou emergem a partir deste (MINAYO, 2001).

As categorias *analíticas* que balizam este estudo, com suas respectivas fontes, estão expressas na figura 2. As categorias empíricas são os valores pessoais (hedonismo, realização, poder social, autorrealização (autopromoção), conformidade, benevolência, segurança, tradição, estimulação e universalismo) e os tipos de responsabilidade (ético, legal e econômico). Essas categorias dão suporte à segunda fase de análise, a exploração do material por meio da codificação.

Figura 2- Categorias analíticas do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Nota: Abertura a Mudança *versus* Conservadorismo e Autotranscendência *versus* Autopromoção

A construção do modelo atende ao requisito de manter a coerência compreensiva entre aporte teórico e observações empíricas, considerando a recomendação de Minayo (2001, p. 70), que indica que

[...] o pesquisador deveria antes do trabalho de campo definir as categorias a serem investigadas. Após a coleta de dados, ele também deveria formula-las visando a classificação dos dados encontrados em seu trabalho de campo. Em seguida, ele compararia as categorias gerais, estabelecidas antes, com as específicas, formuladas após o trabalho de campo.

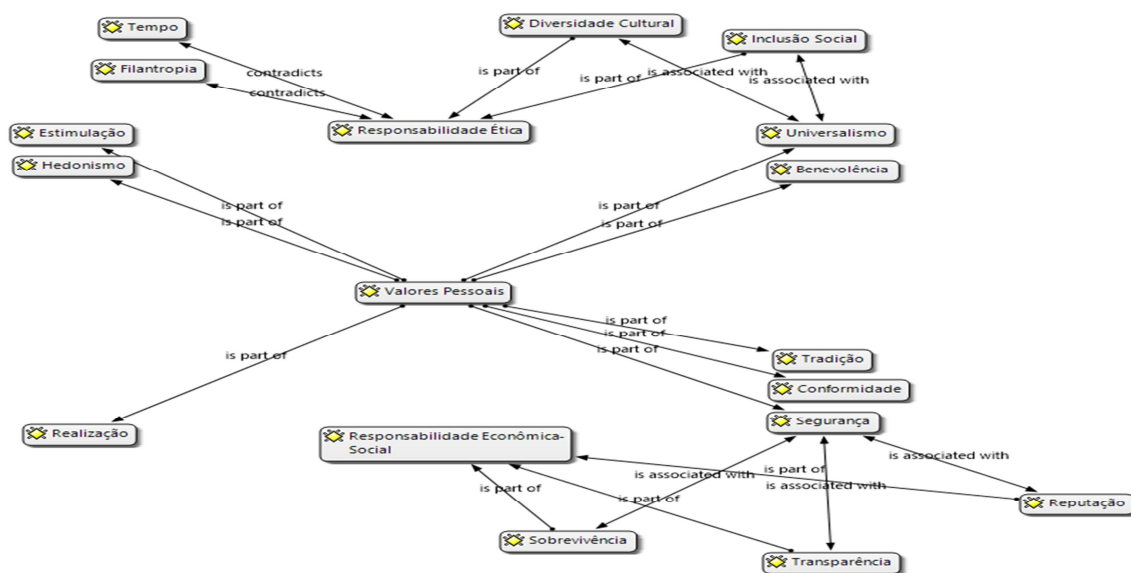
No que tange a organização e ilustração dos dados, utilizou-se o *software* Atlas.ti, com o objetivo de “[...] cruzar os dados, buscando padrões e utilizando técnicas diferentes para possibilitar a observação do fenômeno através de múltiplas lentes” (EINSENHARDT, 1995, p. 75).

Por fim, realizou-se a interpretação, terceira fase, que consiste em captar a estrutura dos enunciados e relacionar os códigos e categorias com o objetivo de estabelecer inferências e elaborações teóricas comparativas com o referencial teórico adotado (BARDIN, 2011).

### 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base na fase de interpretação, as leituras das entrevistas ensejaram novas categorias associadas (Diversidade Cultural; Inclusão Social, vinculadas à Responsabilidade Ética e Universalismo; e Sobrevivência, Transparência e Reputação, vinculadas à Responsabilidade Econômico-Social e a Segurança) às categorias analíticas definidas na figura 2, e que estão expressas na figura 3.

Figura 3 -Valores e Responsabilidade Corporativa em Gestores de IES



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Os dados evidenciam duas relações nucleares manifestas nas entrevistas. Dois dos dez valores pessoais carregaram um maior volume de citações e de expressões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa: o Universalismo e a Segurança.

No que diz respeito ao valor Universalismo, que agrega valores coletivos em favor do bem-estar social (SCHWARTZ, 1992, 1994), dois aspectos foram enfatizados: a diversidade cultural e a inclusão social. O primeiro, indica o convívio com diferentes culturas e de como essa partilha estimula práticas socialmente responsáveis. O segundo explora ações que priorizam a coletividade por meio do acesso a renda e, com isso, ampliação da qualidade de vida pela empregabilidade e, também, ênfase em torno do meio ambiente, considerando o entorno da organização, caracterizando-a como comunidade.

O convívio com as diversas culturas que integram a Instituição, o que reflete na política de atuação da Instituição e na promoção de ações que visam a disseminação

cultural. Acredito que minha instituição ao revigorar e incentivar esses valores organizacionais criam um ambiente favorável para a disseminação de práticas socialmente responsáveis por parte de nós funcionários (P2, 2016).

Gerar oportunidade de trabalho na comunidade, garantindo o ganha-pão e a ocupação aos moradores (P1, 2016).

Conceder vagas à comunidade, investir na qualificação profissional dos empregados, realizar palestras e oficinas, propiciando educação e aumentando a empregabilidade da comunidade (P1, 2016).

A instituição tem consciência do impacto de sua presença nesta comunidade e oferece algum retorno, visando a minimizar a poluição do meio ambiente, pois isso está relacionado à saúde dos moradores da comunidade (P1, 2016).

Em torno do Universalismo, da diversidade cultural e da inclusão social, encontram-se indícios de Responsabilidade Ética, quando são identificadas atividades que extrapolam a condição normativa, com referência no compromisso social voltado para garantia de emprego e da renda, bem como pela busca de reter impactos ambientais de incidência institucional (ALMEIDA, 2007). Ainda, a Responsabilidade Ética é transmitida como valor, quando sua concepção é tomada para melhor explicar ideias a respeito da RSC.

Os valores estarem ligados ao conceito de responsabilidade social. Não há responsabilidade social sem ética, não adianta a organização agir de forma desrespeitosa com seus funcionários e por outro lado desenvolver ações sociais na comunidade (P4, 2016).

A responsabilidade social envolve todos os públicos, podendo contribuir para construção de um ambiente com menos desigualdade e melhor qualidade de vida da sociedade. Ser socialmente responsável não é só um diferencial para o mercado, é uma forma de contribuir positivamente com a sociedade (P1, 2016).

Duas questões surgem como problemáticas à Responsabilidade Ética: a filantropia e o tempo. Mesmo que a primeira seja considerada no âmbito da corrente ética, face a uma boa prática gerencial (ALMEIDA, 2007), há que reforçar seu teor assistencialista, sendo, inclusive, dimensionada como uma atitude não desejada nas instituições. Bem como, é evidenciado o caráter de bondade, que também problematiza a visão filantrópica associada às práticas de RSC. Em relação ao tempo, a RSC é situada no campo de uma atividade voluntária, quando se tem a opção de não exercê-la diante de outras prioridades organizacionais.

Um problema é a RSC ser confundida com filantropia, principalmente quando o programa não é bem desenvolvido e criar uma imagem negativa da Instituição (P2, 2016).

Gratidão pela vida que tenho, Empatia, quando há percepção da necessidade de outros, Solidariedade quando além de perceber há atitudes para atender alguma (s) dessa (s) necessidades, Reconhecimento de que os problemas dos outros de alguma forma, também são meus. Se há reconhecimento, há o entendimento de que devo partilhar (repartir o pão). Eu acho que minha vontade de ajudar, aquela história de: fazer o bem sem ver a quem", de saber que alguém nesse mundo precisa de ajuda e que eu posso fazer a minha parte me conduz a agir em atitudes socialmente responsáveis (P2, 2016).

Vale ressaltar que, ter atitudes nessa linha, muitas vezes, denota um tempo do nosso tempo. E no mundo de hoje, que ninguém tem tempo para nada, essas atitudes acabam sendo deixadas em segundo plano. Assim, perdemos todos porque menos é feito para todos em comum (P2, 2016).

No que diz respeito ao valor Segurança, têm-se a busca de estabilidade da sociedade e de si mesmo. Nesta, a preservação do equilíbrio colabora com a difusão de práticas de proteção e preservação que tenham como base a própria sobrevivência institucional (SCHWARTZ, 1992, 1994). Em torno da segurança, no que tange às práticas de Responsabilidade Social Corporativa, três atividades são elaboradas pelas falas: a reputação institucional, a transparências e a própria sobrevivência.

A organização que visa o lucro tem como ponto forte a percepção dos clientes sobre a imagem da empresa (P4, 2016).

Busca por reputação, compromisso social, Políticas de garantia de acesso e permanência de alunos (P1, 2016).

Responsabilidade Social Corporativa são atitudes que podem prover a transparência e o comprometimento no desenvolvimento de ações ou projetos (P3, 2016)

Responsabilidade Social Corporativa são valores fundamentais para um organização sobreviver (P3, 2016).

No que diz respeito à reputação, considera-se a percepção da instituição de ensino como uma empresa, preocupada com sua imagem perante seu público. Porém, a reputação também ressalta a percepção do compromisso social da IES, quando sua reputação é também associada a políticas de acesso e permanência de alunos. A transparência, por sua vez, condiciona a governança sobre ações e projetos de RSC, o que também aproxima a leitura do campo empresarial. Ao mesmo tempo, a RSC embasando valores organizacionais no sentido da sobrevivência, proporciona inferências em torno da RSC como estruturante na organização, fazendo parte de seus valores e de suas ações, com foco na sua sobrevivência.

Arelado ao valor segurança, as ações de reputação, transparência e que tenham ênfase na sobrevivência, infere-se a presença de Responsabilidade Econômica-Social: Econômico por constituir a RSC como elemento de preservação da instituição, especificamente com base na sua condição de estabilidade futura; Social por fazer uso de instrumentos sociais (políticas de acesso a estudantes) para manter o *status* de instituição comprometida socialmente, o que se traduz, também, em boa reputação e nos benefícios advindos dessa percepção.

A RSC como valor também é considerada numa perspectiva econômico-social, de acordo com o seguinte trecho:

Valores que desenvolvidos no âmbito organizacional conduzem aos funcionários a se motivarem para realizar suas tarefas não só para atingir aos objetivos organizacionais, mas para todos que fazer parte desse processo (P3, 2016).

Assim, a perspectiva econômico-social é inserida na discussão com base no desenvolvimento institucional, quando a RSC é lembrada como carregada de significados que podem promover maior dinamismo nas relações internas à organização, repercutindo em maior motivação para o trabalho. Adicionalmente, do campo econômico ao ético, processa-se, cada vez, maior envolvimento com as questões universais. Assim, a IES imbricada com a RS, na perspectiva de dar respostas a problemáticas sociais, debruça-se na promoção de culturas arraigadas de criticidade, participação e conhecimento capaz de viabilizar a sustentabilidade e o bem-estar coletivo (UNESCO, 2009).

Problematizada pela dualidade Universalismo *versus* Segurança, no entanto, a IES se coloca numa encruzilhada. Os valores que deve propagar pelo ensino e que também, deve manifestar em suas ações

corriqueiras são os valores que mantem sua existência. Assim, não aderir a valores que situam a condição primeira da IES pode repercutir em possível alheamento a realidade institucional. Isso, também, pode naturalizar as práticas, sem que elas precisem de ordenamento próprio e institucional, fragmentando as ações em toda a instituição, o que reforça a postura voluntarista de tais ações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Duas relações norteiam os valores pessoais e a RSC no âmbito dos gestores das IESs pesquisadas, a primeira, frente ao Universalismo-Responsabilidade Ética e, por outro, na esfera da Segurança-Responsabilidade Econômica-social, sem que a Responsabilidade Legal tenha surgido como elemento representativo das explicações gerenciais dos sujeitos do estudo. Portanto, a inserção gerencial na IES pode mediar discursos em favor da RSC como inerente à natureza institucional, haja vista que socialmente, elas atestam comportamentos para o bem comum (URDAN; HUERTAS, 2004). Nesse sentido, acredita-se que um conjunto de valores são manifestos como inerentes a essa realidade, o que faz necessário alinhamento para que se tenha maior adaptabilidade.

Tal fato pode relacionar-se à própria natureza institucional, que, sendo educativa, partilha de ações de cunho social, mediante compromissos com a formação de cidadãos, por um lado, e de profissionais, por outro (ATAKAN; EKER, 2007). A esse respeito, os dispositivos normativos podem não traduzir formas impositivas de atuação responsável, por ser, ela mesma (IES), responsável (ATAKAN; EKER, 2007), e girar em torno dessas expectativas que extrapolam a condição legalizada de sua influência no campo social, impactando discursos que privilegiam a tônica universalista (DIAS SOBRINHO, 2005).

Da mesma forma, considerações universais expressam o tom de engajamento pessoal, mediando compromissos individualizados, frutos de processos pessoais que subjazem um conjunto de valores favoráveis a ações de RSC, com formação de repertórios comportamentais subjacentes a essas práticas (DOMENICO, 2008). Assim, sendo ações organizacionais mediadas pelo estreitamento de valores pessoais, organizacionais, em sintonia com objetivos institucionais (HEMINGWAY; MACLAGAN, 2004), observa-se uma espécie de não diferenciação dos valores, talvez, pela estranheza de diferenciar ações e valores de responsabilidade social de uma IES, sendo ela própria, uma ação social, e que, por isso, recebe demanda complexa e de forte impacto social (TODOROV, 2005).

Nesse ínterim, acredita-se que a relação da RSC com ações de cunho pessoal podem descaracterizar o sentido da responsabilidade, aproximando-o da caridade. Nesse ponto, as IESs são as primeiras que podem efetivar discussões de contraposição dessa relação, quando veicula ensinamentos e ações que permitam a RSC ultrapassar o campo do voluntariado para a seara da institucionalidade. Tem-se que a Responsabilidade Legal é um caminho que pode processar esse desvencilhamento, quando propaga que para além de vontade de ajudar, a responsabilidade também entoa compromissos institucionais ordenados socialmente. O ético supera essa concepção, quando se veicula valores apropriados, em um discurso que supera a vontade de ajudar para o dever de ajudar, pela condição própria de sujeito e de instituição social. Fala-se, então, em um processo que vê a RSC do campo econômico, para o campo ético, sendo parte desse caminho, o envolvimento com a responsabilidade legal.

Vale ressaltar que, no que diz respeito à Segurança, no campo público, recentemente, o fortalecimento das IESs se vê condicionado a financiamentos via projetos de pesquisas, o que também garantirá *status*, ou reputação para a instituição e para seus atores, repercutindo em barganhas. No campo privado, sua condição extrapola a necessidade de manter-se no mercado, para dedicar-se a formar profissionais plenamente adaptáveis ao mercado, dando ensejo a análise de sua reputação pelos seus egressos. Nos dois casos, entende-se em disputa a institucionalidade da IES (SANTOS, 2010), que prevê seu *status* social, condicionada a expectativas de seus atores e, também, a relação entre autonomia universitária (o que aqui encerra duas leituras de autonomia que podem não dialogar, no caso, a autonomia gerencial e a autonomia universitária) e a eficácia resultante do gerenciamento da RS na IES.

Nas duas formas acima vê-se, também, a dualidade dos valores em relação com a RSC. Assim, o estudo convida pesquisadores que se debruçam sobre a Responsabilidade Social Universitária, com olhar para a RSC, considerando valores pessoais, organizacionais e culturais, e, especificamente, suas práticas e sua institucionalidade, avaliadas pelo instituto do SINAES, por exemplo. Como a IES vivencia no século XXI crises de hegemonia, legitimidade e institucionalidade, sendo elas públicas e/ou privadas, com suporte no caráter da mercantilização do ensino (SANTOS, 2010), sugerem-se estudos que possam desvelar essas relações no que tange ao sentido tomado pelo SINAES, a respeito da melhoria da Educação Superior, bem como a repercussão das ações sociais que veem a RSC no tocante à eficácia institucional e efetividade acadêmica social (BRASIL, 2004).

---

Artigo submetido para avaliação em 30/08/2017 e aceito para publicação em 10/05/2018

---

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R. de.; SOBRAL, F. J. B. de A.. O sistema de valores humanos de administradores Brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.10, n. 3, p. 101-126, 2009.

ALMEIDA, F. J. R. de. **Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos**: uma estudo sobre atitude dos gestores brasileiros. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE). 2007.

ASHFORTH, B.; MAEL, F. Social identity theory and the organizational. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.

ASHLEY, P.; FERREIRA, R.; REIS, H. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Rev. Gerenc.**, n. 1, p. 23-35, 2006.

ATAKAN, M. G. S.; EKER, T. Corporate identity of a socially responsible university - a case from the Turkish higher education sector. **Journal of Business Ethics**, n. 76, p. 55-68, 2007.

AUPPERLE, K. E. An empirical measure of corporate social orientation. In: Preston, L.E. (Ed.). **Research in Corporate Social Performance and Policy**, v. 6. Greenwich, CT: JAI Press, p. 27-54, 1984.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.



- BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.
- BORGES J. F.; MEDEIROS, C. R. O. “Aprecie com Moderação”: a identidade da organização como drama e atos de performance. **RAE**, v. 51, n. 2, p. 132-142, São Paulo, mar./abr. 2011.
- BORGES, L. de O.; ÁLVARO, J. L. O Psicólogo e as Relações de Trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O Trabalho e as Organizações:** atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior** – SINAES e dá outras providências. Brasília.
- CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, v. 24, n. 36, p. 7-22, 2006.
- CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, jul./aug. 1991.
- CARROLL, A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CARVALHO, O.; MEDEIROS, J. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 64, p. 17-36, 2013.
- CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: uma proposta de um modelo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, n. 5 (ed. esp.), p. 633-650, 2012.
- DIAS SOBRINHO, J. Avaliação como instrumento da formação cidadã e do desenvolvimento da sociedade democrática: por uma ético-epistemologia da avaliação. In: RISTOFF, D. I.; ALMEIDA JR., V. de P. (Org.). **Avaliação participativa:** perspectivas e debates. Brasília: INEP, 2005.
- DOMENICO, S. M. R. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais. In: M.L.M. Teixeira (Org.). **Valores humanos & gestão:** novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, p.143-171, 2008.
- DREHER, M. T; ULLRICH, D. R. **Gestão da Responsabilidade Social e o Perfil dos Gestores:** Análise das Organizações de Blumenau (SC). SEMEAD, São Paulo, 2009.
- DURHAM, E. A Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior. **Revista ABMES**, Brasília, v. 23, n. 34, 2005.
- EINSENHARDT, K. M. Building Theories From Case Study Research. In: HUBER, G. P.; VAN DE VEN, A. H. **Longitudinal Field Research Methods** – Studying Processes of Organizational Change. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.
- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R. **Contemporary management:** creating value in organizations. 4th ed. Boston: McGraw-Hill International, 2005.

GRAD, H. A influência da experiência ocupacional: escala de valores e significados do trabalho em quatro grupos ocupacionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, p. 197-211, 2008.

HEMINGWAY, C.; MACLAGAN, P. Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 33-34, 2004.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. **Journal of Business Ethics**, v. 72, p. 243– 262, 2007.

KANG, Y. C. **Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1995.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MOIR, L.. What do we mean by Corporate Social Responsibility? **Corporate Governance**, v. 1, n. 2, p.16-22, 2001.

MORESI, E. D. **Manual de Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. São Paulo, **Caderno de Pesquisas em Administração**, n. 1, v. 3, 1996.

OLIVEIRA, A. de F. Identificação Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

RIBEIRO, R. M. da C. **Responsabilidade Social Universitária e a Formação Cidadã**. 2010. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

RODRIGUES, C. M. C.; RIBEIRO, J. L. D.; SILVA, W. R. A Responsabilidade Social em IES: uma dimensão de análise do SINAES. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 4, 2006.

SANTOS, J. B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. 126p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SANTOS, B. S. de. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 435-458, 2011.

SCHWARTZ, S. A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations. In: SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V.V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. **Advanced in experimental social psychology**, n. 25. p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. **Journal of Cross Cultural Psychology**, n. 32, 268-290. 2001.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

TAMAYO, A.. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, n. 23 (spe.), 2007a.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, n. 23 (spe), 2007b.

TAMAYO, A.; PORTO, J. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, 2009.

TEIXEIRA, M. L. M; MONTEIRO, R. S. Valores pessoais no ambiente de negócios. In: TEIXEIRA, M. L. M. **Valores Humanos & Gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, p. 197-211, 2008.

TODOROV, J. C. O conceito de responsabilidade social nos estabelecimentos de ensino superior. Estudos: **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, v. 23, n. 34, p. 41-46, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Conferencia Mundial sobre la Educación Superior**: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, París, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2009.

URDAN, A.T.; HUERTAS, M. K. Z. A ética no ensino de marketing: graduandos em administração no Brasil versus Estados Unidos. In: ENANPAD, 28. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. Editora Atlas, São Paulo-SP, 2009.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, 10, p. 758-769, 1985.

WOOD, D. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOOD, D. J. Measuring corporate social performance: A review. **International Journal of Management Reviews**, n.12, p. 50-84, 2010.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos institute. **Natural Resources Forum**, n. 28, p. 291-301, 2009.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.