


---

## RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CLASSIFICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM REATIVAS OU ESTRATÉGICAS SOB A

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

provided by Cadernos Espinosanos (E)

DOI: 10.5700/572

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

### *Maria Laura Ferranty Mac Lennan*

Professora de graduação e pós-graduação nas disciplinas Estratégia e Gestão da Empresa Internacional na Universidade Ibirapuera – São Paulo-SP, Brasil  
Doutoranda na FEA-USP. Mestre em Administração pela ESPM-SP  
Graduada em Administração de Empresas pela FEA-USP  
E-mail: [laura.maclennan@usp.br](mailto:laura.maclennan@usp.br)

Recebido em: 15/8/2013

Aprovado em: 17/11/2014

### *Bárbara Ilze Semensato*

Doutoranda em Administração na FEA-USP – São Paulo-SP, Brasil  
Doutoranda em Administração na l'Université Pierre-Mendès, Grenoble II, França. Bolsista Doutorado Sanduíche no Exterior pela CAPES  
E-mail: [barbarailze@gmail.com](mailto:barbarailze@gmail.com)

### *Fábio Lotti Oliva*

Professor Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – São Paulo-SP, Brasil  
Professor Visitante na Université Pierre-Mendès-France. Professor Visitante na Shanghai University. Mestre e Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo  
Bacharelado em Ciência da Computação pela Universidade de São Paulo  
E-mail: [fabiousp@usp.br](mailto:fabiousp@usp.br)

## RESUMO

O artigo busca avaliar as estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) observadas em instituições de ensino superior (IES) sob a ótica da governança corporativa. Para o cumprimento do objetivo central do artigo, foi construída tipologia de governança, com base nas recomendações do guia de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. As ações de RSE das IES foram classificadas em estratégicas ou reativas, de acordo com esse modelo. A metodologia de pesquisa é a qualitativa e a análise dos dados tem caráter descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e utilizou como fonte primária de informações os *sites* das IES e suas demonstrações financeiras. Neste artigo identificou-se que as IES privadas se posicionam predominantemente na estratégia de RSE reativa, ou seja, são voltadas ao cumprimento das disposições legais. Assim, identificam-se oportunidades de progresso das IES para práticas dirigidas à RSE estratégica, principalmente as ligadas à ampliação da transparência em sua relação com os *stakeholders*. Em decorrência da crescente importância da governança e da ética nas empresas, este trabalho contribui para o aprimoramento da gestão do ensino superior em aspectos ligados à transparência e governança corporativa, além de estimular gestores de IES, por meio de sugestões práticas, a promoverem a maior transparência nesse mercado.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Governança Corporativa, Transparência, Instituições de Ensino Superior, Ética Empresarial.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: CLASSIFICATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS INTO RESPONSIVE OR STRATEGIC FROM THE PERSPECTIVE OF CORPORATE GOVERNANCE**

### **ABSTRACT**

*This article aims to assess the corporate social responsibility (CSR) strategies in higher education institutions (HEIs) from the corporate governance perspective. To accomplish the central purpose of the article, a governance typology was built based on Brazilian Institute of Corporate Governance's best practice guide. The CSR actions of the HEIs were classified as strategic or responsive, according to this framework. The research methodology is qualitative and the data analysis is descriptive. Data collection was conducted through desk research and were used as primary information source HEIs's websites and their financial statements. The article identified that private HEIs are positioned predominantly in reactive CSR strategy, i.e., they are geared to compliance with legal provisions. Thus, we identify progress opportunities for HEI to practices aiming at strategic CSR, mainly related to increasing transparency in their relations with stakeholders. Due to the growing importance of governance and ethics in business, the work contributes to the improvement of higher education management in aspects relating to transparency and corporate governance, encouraging HEIs's managers, through practical suggestions, towards greater transparency this market.*

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Transparency, Higher Education Institutions, Business Ethics.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: CLASIFICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR EN REACTIVAS O ESTRATÉGICAS BAJO LA ÓPTICA DE LA GOBERNABILIDAD CORPORATIVA**

### **RESUMEN**

*El artículo busca evaluar las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE) observadas en instituciones de enseñanza superior (IES) bajo la óptica de la gobernabilidad corporativa. Para cumplir el objetivo central del artículo, fue construida topología de gobernabilidad, basándose en las recomendaciones del guía de mejores prácticas del Instituto Brasileño de Gobernabilidad Corporativa. Las acciones de RSE de las IES fueron clasificadas como estratégicas o reactivas, de acuerdo con ese modelo. La metodología de investigación es la cualitativa y el análisis de los datos tiene carácter descriptivo. La colecta de datos fue realizada mediante la investigación documental y utilizó como fuente primaria de informaciones los sites de las IES y sus demostraciones financieras. En este artículo se identificó que las IES privadas se posicionan predominantemente en la estrategia de RSE reactiva, o sea, se vuelcan al cumplimiento de las disposiciones legales. Así, se identifican oportunidades de progreso de las IES para prácticas dirigidas a la RSE estratégica, principalmente las vinculadas a la ampliación de la transparencia en su relación con los stakeholders. En consecuencia de la creciente importancia de la gobernabilidad y de la ética en las empresas, el trabajo contribuye para el perfeccionamiento de la gestión de enseñanza superior en aspectos relacionados a la transparencia y gobernabilidad corporativa, además de estimular gestores de IES, mediante sugerencias prácticas, rumbo a una mayor transparencia en ese mercado.*

**Palabras-llave:** Responsabilidad Social Empresarial, Gobernabilidad Corporativa, Transparencia, Instituciones de Enseñanza Superior, Ética Empresarial.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) atrai cada vez mais o interesse das pesquisas acadêmicas e da sociedade civil (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004; PORTER; KRAMER, 2006; FARIA; SAUERBRONN, 2008; KREITLON, 2012; KOS; ESPEJO; RAIFUR, 2013). No caso brasileiro, a sociedade civil se organizou para tratar do tema por meio de dois principais institutos. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entidade sem fins lucrativos, é dedicado à promoção da governança corporativa e atualmente se destaca como principal referência na área. Em 2011, essa entidade reuniu 1898 profissionais e 188 empresas associadas. O Instituto Ethos, outra organização de natureza não governamental, possui a missão de mobilizar as empresas a atuar de modo socialmente responsável. Este último conta atualmente com 1516 empresas associadas em todo o Brasil (INSTITUTO ETHOS, 2014). Portanto, verifica-se a crescente sensibilização da sociedade e adesão das empresas aos valores e práticas relacionados com a governança corporativa e a ética empresarial.

Discussões sobre RSE são muito abrangentes (RICART; RODRIGUEZ; SANCHEZ, 2005; BIDART-NOVAES; GIL, 2007; KREITLON, 2012), podendo englobar aspectos ligados à filantropia, a questões sociais, ambientais e financeiras. Porter e Kramer (2006) resumiram a questão ao afirmar que quanto maior a ligação entre o negócio da empresa e a questão social, maior a oportunidade de alavancar os recursos da empresa e beneficiar a sociedade. Isso porque a RSE beneficia as empresas. Ao analisarem o efeito na eficiência empresarial da inserção na empresa de práticas de governança corporativa, Hsu *et al.* (2006) verificaram evidências de que empresas com maiores níveis de transparência operam com maior eficiência. Piccoli *et al.* (2012) confirmaram os mesmos achados em um estudo no Brasil. Logo, a adoção de práticas de RSE pode beneficiar também IES com ou sem fins lucrativos (BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

Dessa forma, observa-se uma crescente tendência de consolidação dessas práticas, pois conceitos ligados à transparência no

preenchimento de demonstrações contábeis e à necessidade de conformidade com a legislação têm sido amplamente aceitos nos dias atuais (PORTER; KRAMER, 2006; KREITLON, 2012). Apesar de a governança e a transparência serem aspectos amplamente valorizados no que tange à RSE, o mercado educacional não prima pela excelência nessa temática. Ao se consultar o *ranking* educacional do *Balanço Anual – Melhores dos Maiores 2012*, observa-se que dentre as 104 escolas e cursos avaliados, 74 não enviaram os dados para a composição do *ranking*, o que corresponde a 71% da amostra (DIGESTO ECONÔMICO, 2012). Assim, identificam-se evidências de carências relacionadas às práticas de RSE e à divulgação de informações por IES particulares, que motivaram esta investigação. Nesse contexto, esta pesquisa aprofunda a discussão sobre o assunto e aponta oportunidades observadas no mercado de educação superior. Tal reflexão se justifica dado o atual contexto de profissionalização do ensino superior brasileiro (SOUZA; FORTE; OLIVEIRA, 2012).

Com base na literatura sobre RSE e sobre governança corporativa, este artigo almeja verificar o nível de comprometimento das IES brasileiras privadas, com e sem fins lucrativos, com suas estratégias de RSE. Portanto, busca-se classificar as IES brasileiras como tendo RSE reativa ou estratégica, e avaliar os impactos de tal ponderação nessas organizações educacionais. De modo a efetuar tal avaliação, construiu-se um modelo com base nos indicadores do *Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* (IBGC, 2009b). Adicionalmente, a classificação da estratégia de RSE das IES se utiliza da perspectiva proposta por Porter e Kramer (2006), que classifica a RSE das organizações como sendo de natureza reativa ou estratégica.

O trabalho colabora com a literatura sobre o tema na medida em que propõe um modelo de avaliação das estratégias de RSE espelhado em indicadores formulados para fundações e associações sem fins lucrativos. Este se baseia na integração da visão de RSE de Porter e Kramer (2006) com os indicadores do IBGC (2009b). Buscaram-se indicadores específicos para avaliar a estratégia de RSE de associações e fundações,

comparando-se os resultados com aqueles observados em IES orientadas ao lucro.

Como contribuição gerencial, os resultados obtidos indicam oportunidades para as IES sem fins lucrativos e também para o governo. As IES podem se utilizar da tipologia sugerida para identificação de seu nível de comprometimento com práticas de RSE. Desse modo, o modelo pode auxiliar as IES na avaliação de suas práticas atuais e guiá-las no sentido de alavancar suas ações de RSE de modo estratégico. O governo pode utilizar este modelo para avaliar se IES sem fins lucrativos cumprem de modo satisfatório suas obrigações de RSE, uma vez que o benefício fiscal recebido é parte de sua responsabilidade na prestação de contas à sociedade.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a introdução apresenta o cenário que embasa a pesquisa; posteriormente, a revisão de literatura apresenta as definições de governança corporativa, assim como o *framework* utilizado para a pesquisa; após isso, as características específicas definidas legalmente para a constituição das IES são detalhadas, a partir de sua relação com o objetivo do estudo; seguem-se então a metodologia, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Governança Corporativa e RSE

O conceito de RSE está relacionado ao ambiente institucional e à teoria dos *stakeholders* (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004). De acordo com North (1990), uma importante característica de um mercado é a facilidade com que os compradores e vendedores efetivam as transações comerciais no chamado ambiente institucional. O contexto externo, mais especificamente as leis, os regulamentos, os costumes, as normas institucionais e o sistema judiciário, é um dos fatores que incidem no funcionamento das empresas, do governo e, mais especificamente, das instituições de ensino.

As instituições, que operam nesse ambiente, criam mecanismos chamados de estrutura de governança (WILLIAMSON, 1999). Estes podem ser formalizados ou podem existir por meio de normas informais, costumes ou hábitos institucionalizados (SCOTT, 2008). A partir dessa explicação, o termo governança corporativa pode

ser definido como “mecanismos que dirigem o processo de decisão em uma empresa” (CARVALHO, 2007:22).

De acordo com Spitzeck e Hansen (2010), os conceitos de governança corporativa foram criados a partir da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). De acordo com tal teoria, os administradores são os agentes e os fornecedores de capital (acionistas) são chamados de principal. Se os agentes e o principal operassem de forma independente, cada um agiria segundo seus próprios interesses, muitas vezes divergentes. Por isso, os mecanismos criados para minimizar o conflito de interesses são chamados de mecanismos de governança.

De modo a criar tais mecanismos de governança, instituíram-se práticas de RSE (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004). A RSE pode ser abordada sob três principais linhas teóricas. A abordagem ética se baseia no argumento de que as atividades das empresas estão sujeitas ao julgamento moral. Os pesquisadores do tema estudam os valores e as práticas sob os aspectos culturais, ideológicos e institucionais. A abordagem contratual privilegia o enfoque sociopolítico, enfatizando que os processos políticos e institucionais são importantes ao se estabelecerem os objetivos e estratégias da firma. De acordo com esta linha, a RSE se baseia na interdependência entre a empresa e a sociedade. Finalmente, a abordagem estratégica foca na produção de ferramentas para a gestão dos temas sociais. Nesta visão, buscam-se as vantagens competitivas advindas de uma atuação socialmente responsável (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

A RSE não está restrita aos aspectos ligados à governança, transparência e valores empresariais. Também se debatem aspectos ligados ao meio ambiente, à relação com a comunidade, o governo e a sociedade, à seleção, avaliação e parceria com os fornecedores, ao relacionamento com os clientes, entre outros. Para fins de esclarecimento, vale lembrar que este estudo se restringe aos aspectos de RSE relativos à governança corporativa, à transparência e às regulações normativas e legais.

Os princípios básicos da governança corporativa são: transparência, equidade e *accountability*. O IBGC (2009a:19) define governança corporativa como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para sua longevidade.

A transparência vai além da disponibilização de informações imposta pela legislação, contemplando, além de relatórios financeiros, informações sobre a ação gerencial, a condução e a criação de valor na organização (IBGC, 2009a). No contexto educacional, Klein (2012) verificou que a transparência na gestão escolar mitigou conflitos entre dirigentes e professores. Augustine (2012) considera a transparência empresarial uma *proxi* para boas práticas em governança corporativa e para um desempenho empresarial positivo. Piccoli *et al.* (2012) apontam a melhoria da imagem institucional como uma vantagem, fruto da empresa transparente. Logo, observam-se diversos efeitos positivos na adoção dessa prática.

Equidade é o tratamento justo e indiscriminado dos *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* verifica a razão de os diversos grupos de interesse serem considerados na forma com que a empresa é dirigida (SPITZECK; HANSEN, 2010). Ricart *et al.* (2005) entendem que há evidências de que empresas com destaque nas práticas de RSE tendem a ter gestão orientada aos seus respectivos grupos de interesse.

Já *accountability* é um termo que define o conjunto dos meios pelos quais os agentes respondem ao principal, e se refere aos aspectos financeiros, contábeis e legais que os administradores devem observar ao gerir a organização. Mainardes, Miranda e Correia (2011) argumentam que as informações contábeis, para que possam cumprir seu papel como meio de informação, devem ser analisadas juntamente com o ambiente. Por isso, é importante conhecer os aspectos legais, comerciais, jurídicos e sociais com os quais as empresas operam.

Baseada nos benefícios para as organizações e a sociedade, a cobrança por transparência e equidade das organizações pela sociedade tem

originado a busca por maior RSE. De acordo com Carroll (1998), a RSE é composta de quatro níveis. O primeiro é a responsabilidade econômica, que aborda a necessidade de a organização ser lucrativa e capaz de se sustentar financeiramente ao longo do tempo. A responsabilidade legal se traduz na obediência às resoluções legais e normas governamentais. A responsabilidade ética está relacionada à capacidade da organização de tomar decisões voltadas não apenas ao lucro, mas também aos interesses da sociedade e dos *stakeholders*. E, finalmente, a responsabilidade discricionária está ligada ao bem da comunidade e à filantropia (SPITZECK; HANSEN, 2010). Os níveis de RSE são propostos pelos autores em ordem de prioridade para a sobrevivência da empresa.

Porter e Kramer (2006) apontam quatro razões para a adoção de uma estratégia de RSE: (i) a obrigação moral; (ii) a sustentabilidade; (iii) a necessidade de licença para operar e (iv) a reputação corporativa. A obrigação moral apela para que a empresa seja uma “boa cidadã”. A sustentabilidade foca os aspectos ambientais. A necessidade de licença refere-se à permissão que o governo e a sociedade devem conceder à organização para operar legalmente. Já a reputação corporativa busca fortalecer a imagem e a marca da empresa.

Os mesmos autores argumentam que as razões expostas não são sustentáveis no longo prazo. Isso porque essas estratégias focam o desequilíbrio entre empresa e sociedade em vez de observar sua interdependência. Dada esta nova perspectiva, Porter e Kramer (2006) propõem a classificação de RSE em estratégica e reativa. Na RSE estratégica, a proposta de responsabilidade social é incorporada à proposta de valor da empresa. Neste caso, toda a estratégia é redefinida com base nesta nova perspectiva. Já na RSE reativa a organização se preocupa com os impactos sociais e ambientais de sua operação. A cadeia de valor é revisada com a finalidade de minimizar os efeitos de sua atividade.

O *framework* proposto está dividido em três tipos de impactos (PORTER; KRAMER, 2006). Os impactos genéricos na sociedade englobam questões que são relevantes para a sociedade, mas não afetam a operação da empresa ou sua perenidade. Os impactos na cadeia de valor social

são os impactos no ambiente advindos da operação da empresa. Finalmente, a dimensão social do contexto competitivo engloba os fatores

do ambiente externo que afetam as atividades da empresa. Ambas as abordagens (RSE estratégica e reativa) estão resumidas no Quadro 1:

**Quadro 1 – RSE estratégica versus reativa**

Impactos Genéricos na Sociedade	Impactos na Cadeia de Valor Social	Dimensão Social do Contexto Competitivo
Cidadania	Minimizar danos advindos das atividades da cadeia de valor.	Estratégia que alavanca capacidades em áreas relevantes do contexto competitivo.
<b>RSE Reativa</b>	Transformar atividades da cadeia de valor para o benefício da sociedade e reforçar a estratégia da empresa.	<b>RSE Estratégica</b>

Fonte: PORTER; KRAMER (2006).

A estratégia de RSE reativa abrange dois principais comportamentos da empresa: (i) cidadania, que significa agir de acordo com obrigações legais com as partes interessadas e (ii) mitigar possíveis danos à sociedade provenientes das atividades empresariais. O primeiro pode ser entendido como um compromisso-padrão das corporações com a sociedade. Já o segundo pode se tornar um desafio dependendo do tipo de negócio, da cadeia de valor e das tecnologias envolvidas decorrentes dos impactos gerados pelas atividades da empresa no ambiente em que está inserida. A RSE estratégica vai além de promover os princípios de boa cidadania e redução de impactos da operação empresarial na cadeia de valor. Ela envolve atividades que visam alcançar vantagens competitivas para a organização. Cria-se um relacionamento simbiótico, em que o sucesso da empresa completa o da sociedade e vice-versa. A RSE estratégica ocorre, na maioria dos casos, quando a empresa adiciona os valores de RSE à sua estratégia de negócios (PORTER; KRAMER, 2006).

## 2.2. Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais

O IBGC, em 2009, publicou o *Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais*, com o intuito de oferecer aos líderes de fundações e associações um guia das melhores práticas disponíveis. Esse guia destaca aspectos como processos, políticas, regulamentos e leis sugeridos para a melhor gestão do setor. Ele recomenda a disponibilização das demonstrações financeiras, preferencialmente auditadas, à comunidade, pelas empresas, em sua página na Internet (IBGC, 2009a).

De acordo com o guia, são sugeridos seis indicadores de atendimento a essas práticas - (i) cumprimento das exigências legais da mantenedora; (ii) missão; (iii) conselho; (iv) gestão; (v) auditoria independente; e (vi) divulgação das informações - , detalhados no Quadro 2. As indicações do IBGC não constituem obrigações legais, mas sim recomendações advindas das melhores práticas de governança para as fundações e associações sem fins lucrativos.

**Quadro 2 – Indicadores de Melhores Práticas para Fundações e Institutos Empresariais**

<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>
<b>Cumprimento das Exigências Legais da Mantenedora</b>	A fundação ou instituição deve zelar pelo cumprimento das obrigações legais impostas à sua operação.
<b>Missão</b>	Indicação de sua atuação de modo a esclarecer sua contribuição para a sociedade.
<b>Conselho</b>	O conselho possui o papel de garantir o cumprimento da missão por parte da instituição. O conselho fiscal deve examinar as demonstrações financeiras e aprová-las.
<b>Gestão</b>	O executivo principal é responsável pela gestão da instituição e zela pela elaboração de todos os processos operacionais e financeiros.
<b>Auditoria Independente</b>	Toda organização deve ser auditada por empresa independente, de modo a garantir que suas demonstrações financeiras reflitam adequadamente a realidade.
<b>Divulgação das Informações</b>	Recomenda-se que a instituição disponibilize suas demonstrações financeiras em sua página da Internet.

Fonte: Adaptado de IBGC (2009b).

Os mecanismos de governança possuem como base os princípios de *accountability*, transparência e eficácia na aplicação dos recursos. Estes foram criados sob o pressuposto da promoção de controles mais participativos e proteção dos acionistas, no caso das IES com fins lucrativos, ou da sociedade civil, no caso das IES sem fins lucrativos (CARVALHO, 2007).

### **2.3. Educação Superior e Práticas de Governança Corporativa**

A educação superior tem papel privilegiado no contexto da RSE. O estímulo ao desenvolvimento de profissionais para melhorias da sociedade brasileira está previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Portanto, pode-se afirmar que, com o desenvolvimento social, a RSE e a educação superior são temas diretamente ligados desde suas origens. No caso das instituições de educação superior (IES), sua criação é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Existe uma grande diversidade de tipos de instituições universitárias. Estas, quanto à sua administração, podem ser públicas (municipais, estaduais ou federais) ou privadas, o que naturalmente influi na forma com que são geridas. Entre as instituições privadas ainda se observam diferenças. As instituições comerciais almejam o lucro. Já as fundações, associações e universidades comunitárias são mantidas por

entidades sem fins lucrativos, confessionais ou laicas. A autonomia administrativa também apresenta variações, já que as IES podem se constituir como Universidades, Centros Universitários, Institutos ou Faculdades Integradas (BIDART-NOVAES; GIL, 2007).

Como já foi dito, as IES podem ser públicas ou privadas (BRASIL, 1996). No caso das IES privadas, estas podem ser com ou sem fins lucrativos. As IES sem fins lucrativos, apesar de privadas, recebem importante auxílio de recursos públicos, pela via indireta da renúncia fiscal. Estas instituições gozam de benefícios fiscais, o que significa que são isentas de tributação (CARVALHO, 2006). Os impostos de que as IES sem fins lucrativos estão isentas são: ISS, IRPJ, CSLL, PIS e COFINS. Se a instituição for filantrópica, ainda goza de isenção da contribuição patronal do INSS. Entretanto, como contrapartida para a sociedade, devem cumprir e comprovar algumas obrigações como: (i) a aplicação de seus excedentes financeiros na IES mantida; (ii) a não remuneração de seus conselheiros, sócios ou instituidores; e (iii) 60% da arrecadação da IES deve ser destinada às despesas com folha de pagamentos, encargos e benefícios de docentes e equipe técnico-administrativa (LIMA; CONTEL, 2011). O MEC, de acordo com o artigo 16 do Decreto n.º 5.773/2006, ao credenciar cursos de graduação

solicita que as IES informem sua missão, entre outras exigências (BRASIL, 2009).

Outra obrigação das IES sem fins lucrativos é a publicação de suas demonstrações financeiras. De acordo com o decreto nº 3.860/2001, em seu 5º artigo, é exigida dessas instituições a publicação anual de suas demonstrações financeiras com o parecer do conselho fiscal e ainda certificação por auditores independentes. Além dessas determinações, a legislação prevê outras obrigações, como submeter-se a qualquer tempo à fiscalização por parte do poder público e conservar por cinco anos os documentos comprobatórios das origens das receitas e despesas, bem como de quaisquer atos que alterem sua situação patrimonial. Os dados fiscais devem ser escriturados em livros e estão sujeitos à auditoria do MEC (BRASIL, 1997).

Além da publicação de suas demonstrações financeiras anualmente em jornal de ampla circulação, prevista para as IES sem fins lucrativos na legislação brasileira (decreto nº 3.860/2001), as IES devem ser auditadas por uma empresa independente. Isso confere credibilidade aos dados financeiros apresentados. As auditorias independentes foram regulamentadas em 1965 pela lei n. 4.728. De acordo com Gomez (1994), espera-se que os auditores ajam com objetividade, independência e responsabilidade. O parecer de auditoria é a principal ferramenta das IES para cumprir a norma e relatar o produto de seu trabalho, e indica preocupação com a governança corporativa da empresa (SANTOS; GRATERON, 2003; KOS *et al.*, 2013).

De acordo com o exposto, a legislação brasileira determina que as IES sem fins lucrativos sigam os princípios definidos como governança, transparência e *accountability*. Segundo essas determinações legais, os *stakeholders* devem ter disponíveis as demonstrações financeiras das IES sem fins lucrativos. Essas demonstrações devem ser apresentadas de modo completo, contendo o balanço patrimonial (ativo, passivo e patrimônio líquido) e a demonstração de resultados do exercício (DRE) (BRASIL, 1997).

As IES com fins lucrativos podem ser sociedades limitadas ou sociedades anônimas. As sociedades limitadas distribuem resultados e direitos de acordo com a participação do capital

de cada acionista. Estas empresas, segundo o IBGC, apresentam transparência limitada. Já as sociedades anônimas podem ser abertas ou fechadas. As sociedades abertas possuem ações disponíveis para negociação na Bolsa de Valores e, por conta disso, têm complexa estrutura administrativa e ampla transparência (IBGC, 2009b). Tais IES, de natureza aberta, são fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Isso implica, entre outras obrigações, a necessidade de publicação de suas demonstrações financeiras.

### 3. METODOLOGIA

Para o cumprimento do objetivo proposto, a pesquisa qualitativa foi aplicada em razão de sua adequabilidade para responder ao problema de pesquisa. A elaboração deste estudo deu-se em duas etapas: a da pesquisa bibliográfica e a da pesquisa de dados secundários (COLLIS; HUSSEY, 2006). As fontes de consulta utilizadas no levantamento dos dados secundários foram o site da IES, o *Diário Oficial do Estado* (consulta eletrônica via *Jus Brasil*) e jornais de grande circulação. Adicionalmente, demonstrativos financeiros foram solicitados diretamente às IES, e duas escolas disponibilizaram seus dados aos pesquisadores dessa forma.

Os pesquisadores tiveram acesso à base de IES do MEC/INEP, de 2009. No Brasil, dentre as instituições privadas, verificou-se que há 984 IES com fins lucrativos e 1.085 IES sem fins lucrativos (BRASIL, 2009). As IES sem fins lucrativos, nessa base, foram selecionadas aleatoriamente para a busca de seus relatórios financeiros. Caso os dados das demonstrações financeiras de 2011 não estivessem disponíveis, a próxima IES seria consultada. Foi possível coletar 30 demonstrações financeiras de IES nacionais sem fins lucrativos. Essas demonstrações foram publicadas no período entre 5/3/2012 e 29/12/2012. Adicionalmente, para fins de comparação, foram pesquisadas 7 IES com fins lucrativos. Estas IES são de capital aberto, e tal composição societária determina que as informações financeiras estejam disponíveis para consulta pública. Dentre as instituições com fins lucrativos, quatro IES realizaram a abertura de capital: a Anhanguera Educacional, a Kroton Educacional, a Estácio Participações S.A. e a SEB – Sistema Educacional Brasileiro (LIMA;



CONTEL, 2011). Em 2011, a SEB fez o fechamento do capital ao ser adquirida pelo grupo Pearson. As três IES de capital aberto consolidam 200 unidades educacionais.

A partir do levantamento de dados secundários, o conteúdo das demonstrações financeiras foi adequado para a classificação das IES brasileiras privadas. Posteriormente à revisão bibliográfica, que apresenta as definições das estratégias de RSE propostas por Porter e Kramer (2006) e os indicadores do IBGC (2009b), o modelo teórico foi confrontado (por análise interpretativa) com os dados secundários

coletados na pesquisa documental. Uma análise pode ser dita interpretativa se assume que a via para o conhecimento da realidade são construções sociais como a linguagem, a interpretação de documentos, de textos, ferramentas e outros artefatos (KLEIN; MYERS, 1999). O Quadro 3 sintetiza os indicadores utilizados e os critérios de classificação que sustentam todo o desdobramento metodológico do presente estudo, de acordo com as categorias de análise nele definidas. Essa classificação foi baseada em Bidart-Novaes e Gil (2007).

**Quadro 3 – Abordagem Estratégica de Envolvimento Corporativo e Indicadores de Melhores Práticas**

Estratégia de RSE	RSE Reativa			RSE Estratégica		
	Indicador IBGC	Cumprimento das Obrigações Legais	Auditoria Independente	Gestão	Conselho Fiscal	Missão
Evidências	Divulgação de balanço e DRE.	Demonstrações devem ser aprovadas por auditorias independentes.	O executivo principal aprova as demonstrações.	O conselho fiscal aprova as demonstrações.	A missão está claramente exposta no site da IES.	As demonstrações financeiras estão disponíveis no site da IES.

Fonte: Autores.

Na aplicação deste método de análise não se delimitam as variáveis dependentes ou independentes; entretanto, dele emerge a preocupação com o significado dos conceitos à medida que eles se apresentam (KAPLAN; MAXWELL, 1994). Importante ressaltar que as estratégias dispostas no Quadro 3 que compõem o modelo teórico são, antes, constructos ideais, pois possivelmente nenhuma das IES as segue em sua forma pura. Este modelo suporta as categorias de análise a partir do arcabouço teórico em que se apoia a pesquisa, para que, a seguir, os dados secundários passem por um processo de classificação, organização (LUDKE; ANDRÉ,

1986) e, posteriormente, interpretação à luz das categorias de análise já expostas no Quadro 3.

Após ampla busca, foi possível acessar 37 demonstrações financeiras de IES, o que limitou a pesquisa pelo fato de se tratar de uma amostra pequena diante do universo pesquisado. Isso decorre da dificuldade encontrada pelos autores em acessar os dados financeiros das escolas, em razão de sua escassa disponibilização. Em linha com essa dificuldade, a principal limitação enfrentada por este trabalho referiu-se à reduzida quantidade de IES que disponibilizam suas demonstrações financeiras. O Quadro 4 detalha a amostra das IES pesquisadas no estudo, distribuídas por unidade da federação:

Quadro 4 – Amostra de IES com e sem Fins Lucrativos e sua Localização nos Estados da Federação

COM FINS LUCRATIVOS		
1	ANHANGUERA EDUCACIONAL PARTICIPAÇÕES S.A.	79 <i>Campi</i> em 9 Estados
2	CETEC EDUCACIONAL S.A.	SP
3	ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.	68 <i>Campi</i> em 17 Estados
4	GRUPO IBMEC EDUCACIONAL S.A.	MG, RJ e DF
5	INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA UNIMONTE	SP
6	ISCP SOCIEDADE EDUCACIONAL S.A.	SP
7	KROTON EDUCACIONAL S.A. E CONTROLADAS	53 <i>Campi</i> em 10 Estados
SEM FINS LUCRATIVOS		
8	ASSOCIAÇÃO CULTURAL DE RENOVAÇÃO TECNOLÓGICA SOROCABANA	SP
9	ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE RIBEIRÃO PRETO	SP
10	ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO ROQUE	SP
11	ASSOCIAÇÃO DO COLÉGIO NOSSA SENHORA DE SION	PR
12	ASSOCIAÇÃO ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E <i>MARKETING</i> - ESPM	SP, RS e RJ
13	ASSOCIAÇÃO LITERÁRIA E EDUCATIVA SANTO ANDRÉ	SP
14	FACULDADES SÃO LUÍS - ANEAS	SP
15	ASSOCIAÇÃO SANTA MARCELINA	SP
16	CENTRO UNIVERSITARIO SÃO CAMILO	SP, ES, BA, MG e RJ
17	FACULDADE LOURENÇO FILHO	CE
18	FUNDAÇÃO DOM AGUIRRE (UNIVERSIDADE DE SOROCABA)	SP
19	FUNDAÇÃO EDUCACIONAL CLAUDINO FRANCIO	MT
20	FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE DIVINÓPOLIS - FUNEDI	MG
21	FUNDAÇÃO EDUCACIONAL REGIONAL JARAGUAENSE	SC
22	FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO FECAP	SP
23	FUNDAÇÃO FACULDADE DE DIREITO DA BAHIA	BA
24	FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS	SP e RJ
25	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ENSINO PARA OSASCO	SP
26	FUNDAÇÃO LUSÍADA	SP
27	FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA	SP
28	FUNDAÇÃO UNIRG	TO
29	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE ITAÚNA	MG
30	INSPER - INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA	SP
31	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATOLICA DE CAMPINAS	SP
32	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SP	SP
33	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO	RJ
34	SOCIEDADE EVANGÉLICA BENEFICENTE DE CURITIBA	PR
35	UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO	PE
36	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	SP
37	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	SP e RJ

Fonte: Autores.

No conjunto de informações divulgadas pelas empresas estão as compulsórias e as voluntárias. As compulsórias são exigidas por leis e regulamentações e as voluntárias são baseadas em diretrizes e recomendações (PICCOLI *et al.*, 2012; SCOTT, 2008). A RSE reativa avalia o cumprimento das obrigações compulsórias e a RSE estratégica aponta se as IES divulgam de forma voluntária os dados, por considerarem essas ações condizentes com as melhores práticas de

mercado (IBGC, 2009a, 2009b). Outros demonstrativos, como Balanço Social, indicadores de bolsas e outras gratuidades, apesar de considerados importantes para as IES e um possível avanço em suas práticas de RSE, não fazem parte do escopo desta pesquisa, assim como a análise de IES públicas. A presente pesquisa indica o percentual de aderência das IES da amostra às recomendações observadas nos Indicadores de melhores práticas do IBGC, de

forma combinada à aplicação da tipologia de RSE (IBGC, 2009b; PORTER; KRAMER, 2006). Objetiva-se, com essa análise, aprofundar o conhecimento sobre o tema no caso específico das IES.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Por meio da análise do Quadro 4, verifica-se que todas as regiões brasileiras estão representadas neste estudo. As IES da amostra

estão localizadas predominantemente na região Sudeste. As IES menos representadas na amostra localizam-se nas regiões Norte e Centro-Oeste, pois a amostra conta com apenas uma IES sem fins lucrativos de cada uma dessas regiões. Para a elaboração da Tabela 1, as instituições foram classificadas, com base na pesquisa documental, de acordo com os indicadores consolidados no Quadro 4.

**Tabela 1 – Distribuição das IES em RSE Reativa ou Estratégica**

IES	RSE Reativa			RSE Estratégica		
	Cumprimento das Obrigações Legais	Auditoria Independente	Gestão	Conselho Fiscal	Missão	Divulgação das Informações no Site
<b>Com fins lucrativos</b>	100%	100%	100%	29%	71%	43%
<b>Sem fins lucrativos</b>	87%	83%	80%	43%	70%	23%

Fonte: Autores.

Inicialmente, analisaram-se os três itens que compõem a classificação de RSE reativa, de acordo com o modelo teórico-divulgação de demonstrativos financeiros (balanço patrimonial e DRE), aprovação das demonstrações por auditoria independente e aprovação das contas pelo executivo principal da instituição. As IES com fins lucrativos alcançaram média de 100% de aderência aos indicadores e as IES sem fins lucrativos obtiveram média de 83,3%. No primeiro item – cumprimento das obrigações legais –, as IES com fins lucrativos atenderam a todos os requisitos. Já no caso das IES sem fins lucrativos, a Fundação Faculdade de Direito da Bahia, a Fundação UNIRG e a Fundação Educacional Claudino Francio disponibilizaram apenas o balanço patrimonial. Não se obteve acesso à DRE, portanto considerou-se que as obrigações legais não foram cumpridas. No caso da Fundação UNIRG, mês a mês são disponibilizados no *site* da instituição os balancetes, demonstrativos de receitas, demonstrativos de dívidas e outros relatórios financeiros.

O segundo item avaliou, por meio do parecer da auditoria, se as demonstrações financeiras haviam sido auditadas por auditores

independentes. No caso das IES sem fins lucrativos, não se identificou evidência de auditoria independente para a Fundação Faculdade de Direito da Bahia, Fundação Educacional Claudino Francio, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Salvador Arena e Fundação UNIRG em suas demonstrações de resultados analisadas. Neste item, todas as IES com fins lucrativos apresentaram o parecer de auditores independentes.

O terceiro item verificou se os executivos principais haviam aprovado suas demonstrações financeiras. No caso da amostra, 100% das IES com fins lucrativos atenderam ao item. Já nas IES sem fins lucrativos, em 20% delas não foram identificadas evidências de que as demonstrações financeiras haviam sido aprovadas por seu principal executivo, caso da Associação de Ensino de Ribeirão Preto, Fundação Educacional Regional Jaraguense, Fundação Salvador Arena, Fundação UNIRG, INSPER e Sociedade Beneficente de Curitiba.

Na análise dos indicadores de RSE estratégica, as IES com fins lucrativos obtiveram média de 48%. Esse resultado aparenta estar próximo aos 45% de aderência alcançada pelas IES sem fins lucrativos.

As evidências de disponibilização da missão no *site* da instituição das IES com e sem fins lucrativos são muito próximas (71% e 70% respectivamente), e essa é a dimensão com maior frequência. Foram identificadas evidências de que nas IES sem fins lucrativos a prática de aprovação de suas demonstrações financeiras pelos conselheiros fiscais é mais comum que nas IES com fins lucrativos (43% e 29% respectivamente). Todavia, a disponibilização de resultados financeiros pelas IES com fins lucrativos é mais

frequente (43% e 23% respectivamente). Meyer (1998) observa que as IES são empresas complexas, atípicas e paradoxais, pois sua forma de gestão não está baseada em estratégias claras, uma vez que se consideram na tomada de decisão aspectos burocráticos, políticos, colegiados e anárquicos. Esses aspectos interferem na adoção das melhores práticas indicadas pelo IBGC. A Tabela 2 consolida os resultados de acordo com as estratégias de RSE.

**Tabela 2 – Estratégias de RSE**

IES	RSE Reativa	RSE Estratégica
Com fins lucrativos	100%	48%
Sem fins lucrativos	83%	45%

Fonte: Autores.

Os altos indicadores de RSE reativa podem estar relacionados às imposições advindas do ambiente institucional (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004), uma vez que tratam de atender aos requisitos legais exigidos das IES (LIMA; CONTEL, 2011). Logo, confirma-se a afirmação de Oliveira, Nogueira e Silva (2004), que defendem a importância das demandas legais e institucionais como impulsionadoras de práticas benéficas às organizações. Contudo, não se evidencia nesta amostra o predomínio de IES comprometidas com os princípios de RSE estratégica, uma vez que organizações responsáveis são aquelas que excedem as imposições legais em suas práticas de RSE (KREITLON, 2012; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001).

A predominância da postura reativa em relação às práticas de RSE também pode estar relacionada à postura gerencial das IES. Ackoff (1974), ao classificar as empresas quanto à sua postura gerencial, posiciona as universidades e as agências governamentais como exemplos de organizações inativas. Tal postura se caracteriza pela passividade na tomada de decisão e pode ocorrer em empresas que operam em ambiente protegido por subsídios e outros incentivos. As IES sem fins lucrativos podem ser enquadradas nesta situação, por conta da isenção tributária de

que usufruem. Todavia, o autor alerta que o não cumprimento das adaptações necessárias à boa gestão, aqui entendida como adoção das práticas recomendadas pelo IBGC, pode ameaçar a sobrevivência de organizações que adotam tal postura.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe relativo consenso sobre a ideia de que organizações responsáveis são aquelas que, nas suas práticas de RSE, vão além das imposições da legislação (KREITLON, 2012; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001). Todavia, Oliveira *et al.* (2004) argumentam que a legislação, ainda que de modo impositivo, tem auxiliado organizações sociais a desenvolver maior nível de conscientização. Mudanças nesse sentido ocorridas em organizações da sociedade civil geram benefícios que vão além da utilização de benefícios fiscais, como a possibilidade de captar recursos na forma de doações. Almeida *et al.* (2010) afirmam que boas práticas de governança corporativa trazem benefícios às organizações, como, por exemplo, a diminuição do custo de capital. Por isso, considerando o importante papel social que as IES com e sem fins lucrativos desempenham na comunidade, constata-se a crescente importância da transparência, governança e prestação de contas dessas organizações à sociedade. Dada a

crescente profissionalização do setor de ensino superior brasileiro (SOUZA *et al.*, 2012), a cobrança por maior RSE faz com que as IES busquem cada vez mais adequar sua gestão às boas práticas de governança, explicitadas pelo IBGC (2009a, 2009b). Contudo, como a profissionalização do setor é recente, há evidência de oportunidades na ampliação das práticas de RSE, principalmente na dimensão estratégica.

Este trabalho procurou ampliar o conhecimento sobre o tema de RSE de IES com e sem fins lucrativos no Brasil. Os resultados do estudo indicam que essas IES pesquisadas ainda se posicionam fortemente nas estratégias de RSE reativa. As instituições se mostram mais motivadas a atender às determinações legais do que a assumir postura de parceria e transparência junto à sociedade. Apenas uma IES da amostra das 30 sem fins lucrativos, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, cumpriu todos os indicadores avaliados no estudo. Os quatro aspectos apontados por Porter e Kramer (2006) como não sustentáveis no longo prazo para a adoção de práticas de RSE – obrigação moral, sustentabilidade, necessidade de licença para operar e reputação corporativa – parecem estar ligados às práticas atuais das IES privadas pesquisadas. É importante destacar que nem todos os aspectos previstos pela legislação foram observados no conjunto da amostra.

Interessante notar que as IES com fins lucrativos obtiveram indicadores superiores em ambas as dimensões de RSE, reativa e estratégica. Como ressalva, vale lembrar que a não identificação de informações financeiras completas, parecer de auditoria independente e aprovação dos resultados pelos gestores (requisitos obrigatórios) em algumas IES não significa que estes não sejam praticados ou informados ao MEC. Observa-se que, como as instituições de capital aberto têm obrigações para com seus acionistas, a divulgação de relatórios financeiros no *site* da IES pode ser atribuída a esse compromisso (MENEZES; RICCIO, 2005).

Ao se analisar o item disponibilização das informações no *site* da instituição, verifica-se que apenas 23% das IES sem fins lucrativos adotam a prática. Menezes e Riccio (2005) argumentam que a Internet tem grande impacto na divulgação de informações financeiras. Este item apresenta

amplo potencial de desenvolvimento nas IES brasileiras. Instituições transparentes podem se beneficiar desta postura ao obter custos menores na captação de recursos e ao receber maior volume de doações e contribuições da sociedade (ALMEIDA *et al.*, 2010). A literatura indica possíveis benefícios que as práticas de RSE estratégica poderiam trazer às IES (BORGES *et al.*, 2007). É este estudo, por sua vez, mostra que a posição atual das IES sem fins lucrativos está aquém da que seria considerada a ideal.

Esta pesquisa aponta algumas oportunidades de estudos futuros. Primeiramente, a dinâmica do sistema de gestão poderia ser analisada sob a ótica da transparência e da governança a partir de estudos de casos. Esses estudos explicariam as razões de as IES apresentarem os baixos indicadores de RSE aqui verificados. No contexto da crescente profissionalização da gestão de IES (SOUZA; FORTE; OLIVEIRA, 2012), seria possível compreender se a baixa adesão às práticas de IES é devida à falta de conhecimento ou a outras questões ainda não compreendidas.

Ainda, o presente estudo contribui para a academia ao integrar o *framework* de RSE proposto por Porter e Kramer (2009b) com os indicadores divulgados no *Guia de Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais* pelo IBGC (2009b). Como oportunidades de novos estudos, este modelo de análise pode ser replicado em uma investigação de outras fundações e associações sem fins lucrativos. Seria interessante verificar, por exemplo, os resultados da aplicação dos mesmos indicadores em hospitais. Os hospitais seriam um tipo de instituição adequado para esse estudo por serem incentivados fiscalmente, de modo análogo ao que ocorre nas IES. Portanto, sua RSE seria tema importante de investigação, tanto no sentido estratégico de suas operações como no que diz respeito ao interesse de seus *stakeholders*.

Como contribuição à prática gerencial, as IES brasileiras, principalmente aquelas sem fins lucrativos, poderiam avaliar seu papel social e internalizar os princípios de governança corporativa em suas práticas. A pesquisa constatou que a missão das instituições é amplamente divulgada nos *sites* das IES. Sugere-se que também prestem contas publicamente de seu desempenho e resultados financeiros,

estratégias de gestão e visão de negócios para que estas informações possam ser visualizadas pela sociedade civil de forma transparente. Nesse sentido, o guia do IBGC poderia ser visto como um norte a ser seguido. Lembremo-nos do significado dado por McWilliams e Siegel (2001) ao SER: ações que resultam em benefícios sociais futuros e que, por isso, não devem limitar-se aos requisitos legais.

Como limitações do estudo, foram analisadas as demonstrações financeiras de 37 IES, 7 das quais com fins lucrativos e 30 sem fins lucrativos. Essa disparidade se deve às características do mercado educacional, uma vez que o número de IES com fins lucrativos que publica suas demonstrações é menor (LIMA; CONTEL, 2011). Portanto, é necessário reconhecer que tal diferença pode impactar nas análises aqui realizadas.

## 6. REFERÊNCIAS

- DIGESTO ECONÔMICO. *Balanço Anual – Melhores dos Maiores-2012*. Disponível em: <[http://issuu.com/diario\\_do\\_comercio/docs/2409\\_12\\_melhores\\_dos\\_maiores](http://issuu.com/diario_do_comercio/docs/2409_12_melhores_dos_maiores)>. Acesso em: ago. 2015.
- ACKOFF, R. L. The Social Responsibility of Operational Research. *Operational Research Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 361-371, 1974. <<http://dx.doi.org/10.2307/3007924>>.
- ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F.; FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Determinantes das Práticas de Governança Corporativa das Empresas Brasileiras de Capital Aberto que Possuem Investimentos Públicos. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 369-387, 2010.
- AUGUSTINE, D. Good Practice in Corporate Governance: Transparency, Trust and Performance in the Microfinance Industry. *Business & Society*, v. 51, n. 4, p. 659-676, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1177/0007650312448623>>.
- BIDART-NOVAES, M.; GIL, A. C. A Responsabilidade Social dos Programas de Mestrado em Administração: a Pesquisa-Ação Participante Como Resposta ao Fenômeno da Globalização. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2007.
- BORGES, J. F.; MIRANDA, R.; VALADÃO, V. M. J. O Discurso das Fundações Corporativas: Caminhos de uma "Nova" Filantropia? *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000400009>>.
- BRASIL. Decreto nº 2.307, de 15 de Abril de 1997. Regulamenta Artigos da Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, para o Sistema Federal de Ensino Superior, e dá Outras Providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2207impresao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2207impresao.htm)>. Acesso em: Out. 2014.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: out. 2014.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). *Estudo Exploratório sobre o Professor Brasileiro com Base nos Resultados do Censo Escolar da Educação Básica 2007*. Brasília, DF: MEC/INEP, 2009.
- CARROLL, A. B. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, v. 100, n. 1, p. 1-17, 1998. <<http://dx.doi.org/10.1111/0045-3609.00008>>.
- CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: SILVA, A. L. C.; LEAL, R. P. C. (Org.). *Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, C. H. A. de. Política de Ensino Superior e Renúncia Fiscal: da Reforma Universitária de 1968 ao ProUni. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (ANPED), 29., 2006, Caxambu, MG. *Anais...* Caxambu, MG: ANPED, 2006.

- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A Responsabilidade Social é uma Questão de Estratégia? Uma Abordagem Crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.
- GOMEZ, J. D. C. M. Extensión de la Responsabilidad del Auditor: Implicaciones y Estrategias Defensivas. *Técnica Contable*, v. 46, n. 552, p. 825-834, 1994.
- HSU, C. C.; SHEN, M. J.; CHEN, M. C.; CHAO, C. F. A Study on the Relationship between Corporate Governance Mechanisms and Management. *The Business Review*, v. 6, n. 1, p. 208-217, 2006.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009a. p. 73.
- \_\_\_\_\_. *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações e Institutos Empresariais*. São Paulo, SP: IBGC, 2009b. p. 74.
- INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos*. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UeEzfo0wcgc>>. Acesso em: out./2014.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. <[http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)>.
- KAPLAN, B.; MAXWELL, J. A. Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. In: ANDERSON, J. G.; AYDIN, C. E.; JAY, S. J. (Ed.). *Evaluating health care information systems: methods and applications*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 45-68.
- KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 67-93, 1999. <<http://dx.doi.org/10.2307/249410>>.
- KLEIN, J. The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts Between School Principals and Staff. *International Journal of Educational Management*, v. 26, n. 6, p. 550-564, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1108/09513541211251389>>.
- KOS, S. R.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; RAIFUR, L. O Conteúdo do Relatório da Administração e o Comportamento da Informação nas Empresas Brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 2, p. 94-110, 2013.
- KREITLON, M. P. McMoral, iPolítica, cidadania Wireless: Reflexões para o Ensino e a Pesquisa em RSE no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 271-289, 2012. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6555201200200007>>.
- LIMA, M. C.; CONTEL, F. B. *A Internacionalização da Educação Superior: Nações Ativas, Nações Passivas e a Geopolítica do Conhecimento*. São Paulo: Almeida, 2011.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D. A Empresa Socialmente Responsável: o Debate e as Implicações. *Revista de Administração*, v. 39, n. 3, p. 242-254, 2004.
- MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior: um Estudo Multicaso. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 9, n. 1, p. 19-32, 2011.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *The Academy Of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.
- MENEZES, L. L.; RICCIO, E. L. Relacionamento entre a Controladoria e a Gestão da Informação Econômico-Financeira na Nova Economia. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 7, n. 18, p. 34-50, 2005.

MEYER, V. J. Gestão para a Qualidade e Qualidade na Gestão: o Caso das Universidades. *Cadernos – Centro Universitário São Camilo*. São Paulo, v.4, n. 1, p. 49-59, 1998.

NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. <<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511808678>>.

OLIVEIRA, A. M. V.; NOGUEIRA, U. A. A.; SILVA, D. Responsabilidade Social na Visão de Organizações da Sociedade Civil. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 6, n. 15, p. 34-41, 2004.

PICCOLI, P. G. R.; SOUZA, W. V.; SOUZA, A.; CORSO, J. M. A Influência da Adoção de Práticas de Governança Corporativa na Valorização das Ações de Companhias Listadas na Bovespa. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 7, n. 2, p. 98-119, 2012.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, n. 84, v. 12, p. 78-92, 2006.

RICART, J. E.; RODRIGUEZ, M. A.; SANCHEZ, P. Sustainability in the Boardroom – an Empirical Investigation of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance*, v. 5, n. 3, p. 24-41, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/14720700510604670>>.

SANTOS, A.; GRATERON, I. R. G. Contabilidade Criativa e Responsabilidade dos Auditores. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, v. 14, n. 32, p. 7-22, 2003.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2008.

SOUZA, J. R.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Recursos Estratégicos no Cenário 2009/2015 das IES Particulares da Região Nordeste do Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 11, n. 2, p. 91-119, 2012.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. G. Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making. *Corporate Governance*, v. 10, n. 4, p. 378-391, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1108/14720701011069623>>.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999. <[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199912\)20:12<1087:AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199912)20:12<1087:AID-SMJ71>3.0.CO;2-Z)>.