

que estaria aproximando-as de práticas ou estratégias típicas da responsabilidade social corporativa?

Tendo como pressuposto básico que as instituições de ensino superior têm como função básica, a promoção de um bem social chamado educação, seria razoável admitir que ao fazer isso simplesmente, as IES dariam sentido a sua razão de ser e conseqüentemente, já cumpririam cabalmente com o sentido *lato* do termo “responsabilidade social”. Com essa argumentação, parece não haver sentido a institucionalização dessa dimensão, já que ser socialmente responsável para uma instituição de ensino deve ser subjacente à sua própria natureza, o que torna redundante qualquer reprodução nessa direção. Caso contrário, não admitiríamos que o desenvolvimento nos discentes de uma visão crítica, ética e de preocupação social e ambiental, como condição *sine qua non* para o cumprimento da missão de uma instituição de ensino.

No entanto, quando o prisma de análise é alterado, essa mesma institucionalização, ora redundante, passa a ter outra conotação e fazer sentido. Referimo-nos ao contexto propício ou como diria Bailey (1999), uma “janela”, para a adoção de práticas e estratégias que trazem em seu cerce toda a lógica da responsabilidade social empresarial. Prova disso, basta observar o prescrito na regulamentação sobre a matéria, quando estabelece que 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, a memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural” (MEC/INEP, 2004).

Há muito já se discute o quanto as instituições de ensino superior precisam promover constantes aperfeiçoamentos em seus processos de gestão (ANDRADE, 2003), desenvolvendo e formulando estratégias para alcançarem suas metas. Diversas são as mudanças em nível social que vem demandando por novos posicionamentos das universidades, que, para tanto, necessariamente têm que adaptar suas estruturas e modos de funcionamento. Este parece ser o caso dos ajustamentos organizacionais percebidos a partir de 2004, com a vigência do SINAES e a regulamentação das práticas de responsabilidade social no meio acadêmico.

Essa percepção dá eco à descoberta de Chandler (1998) quando estudou o nascimento da empresa multidivisional nos Estados Unidos. O autor identificou estruturas organizacionais semelhantes em segmentos produtivos diferentes e associou esse dado, ao fato de que a adoção de certas estratégias empresariais tinha influencia direta sobre a estrutura interna da empresa e que a própria concorrência fazia com que essa estrutura fosse copiada por outros agentes, provocando a disseminação de um determinado tipo de configuração organizacional. Para Chandler, este processo faz com que a estrutura de mercado de um dado setor seja alterada com o tempo. Inevitável pensar que este não seja o caso do segmento educacional, adaptado à regulamentação, tanto pela ação como pela estrutura.

Nesta discussão, não entraremos no mérito se o SINAES constitui-se ou não, em um avanço qualitativo para os modelos de avaliação da educação superior no Brasil até então. Muito embora, seja notório que ele tenha ampliado o foco das avaliações, não privilegiando somente o desempenho dos estudantes e permitindo que seja identificada uma imagem mais completa da qualidade da educação superior no país. Nossa hipótese é que a institucionalização da responsabilidade social no SINAES seja inadequada, pois, trata dicotomicamente a questão, uma vez que esta dimensão já esteja obrigatoriamente contemplada nas instituições que elegem a educação como seu campo de trabalho. Ao mesmo tempo, admitimos ainda, que o modo como esse sistema de avaliação prescreve a referida dimensão, propicia sobremaneira uma aproximação efetiva com a lógica subjacente à responsabilidade social empresarial.

2. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES

A discussão sobre a criação de um novo sistema de avaliação da educação superior teve o seu início em abril de 2003, quando foi instituída a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior – CEA. A comissão realizou uma revisão crítica dos instrumentos, das metodologias e dos critérios até então utilizados e propôs reformulações com base na construção de um sistema capaz de aprofundar os compromissos e as responsabilidades sociais das instituições. Após a realização de discussões com a comunidade acadêmica e com a sociedade civil organizada, produziu o documento intitulado "SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior", com o propósito de estabelecer princípios com base no conceito de que, fundamentalmente, é a função social das IES que deve ser destacada como medida de sua eficiência (SINAES, 2004).

O documento refere-se ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República. O sistema destina-se à promoção da melhoria qualitativa da educação superior, à orientação da expansão da sua oferta, ao aumento permanente da sua eficácia institucional, efetividade acadêmica e social e, especialmente, ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das Instituições de Ensino.

A operacionalização desse Sistema está sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP e seu acompanhamento com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, a CONAES, como um órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES. Esta comissão tem como função estabelecer os parâmetros gerais e as diretrizes para a operacionalização do sistema de avaliação. O SINAES é considerado um sistema de avaliação global e integrada das atividades acadêmicas, composto por três componentes diferenciados: a Avaliação das Instituições de Ensino Superior – AVALIES, a Avaliação dos Cursos de Graduação – ACG e o Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE.

O primeiro componente corresponde ao desenvolvimento da “Avaliação das Instituições”, cujo principal objetivo anunciado é verificar como as IES são constituídas, qual a sua capacidade de atendimento à comunidade acadêmica em todos os seus alcances. O processo de auto-avaliação é o primeiro elemento desta avaliação e está orientado a partir da indagação de dimensões internas tais como: missão e plano de desenvolvimento institucional; políticas de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; responsabilidade social da instituição; comunicação com a sociedade; políticas de pessoal; organização e gestão; infraestrutura física, biblioteca, recursos de informação e comunicação; planejamento, avaliação e meta-avaliação; políticas de atendimento aos estudantes e egressos e sustentabilidade financeira. O segundo elemento corresponde a uma avaliação externa, realizada *in loco* por professores de outras instituições, com vistas à verificação das informações disponibilizadas e para, segundo documento normativo, sobretudo, auxiliar na construção de ações que venham a beneficiar o desenvolvimento do ensino oferecido (MEC/INEP, 2004).

O segundo componente geral refere-se à “Avaliação dos Cursos de Graduação”. Esta já era uma prática desenvolvida em sistemas de avaliação anteriores. No entanto, para atender aos princípios do SINAES, incorporou novos atributos e características. Apesar disso, mantém-se também como uma avaliação externa, realizada por uma equipe multidisciplinar de especialistas para avaliar cursos de áreas afins. Esse componente tem articulação direta

com os processos de regulação, visto que seus resultados podem determinar o reconhecimento ou renovação dos cursos.

O terceiro e último componente do SINAES compreende a participação dos estudantes. O principal instrumento de avaliação junto aos alunos chama-se Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, cuja legislação vigente, baseada nas Diretrizes Curriculares, nas oportunidades de articulação entre a teoria e a prática, e no modo como as competências são construídas, prevê a avaliação do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, saberes e competências, ao longo da trajetória vivenciada em cada curso (BRASIL, 2004).

3. Responsabilidade Social (Empresarial) e Estratégia

As origens do termo responsabilidade social empresarial para a literatura acadêmica, remete à temática moderna do negócio e a sociedade (MATTEN *et al.*, 2003; WADDOCK, 2004). Na perspectiva da academia há pelo menos duas correntes principais no tocante ao seu direcionamento. A primeira é relativa ao princípio da legitimidade, pois pressupõe que a existência de uma empresa é permitida pela sociedade e, portanto, precisa ter legitimidade para existir (SETHI, 1975; DAVIS e FREDERICK, 1985; WOOD, 1991). Para Garrida; Melé (2004) essa abordagem é denominada de “constitucionalismo corporativo”, a qual se fundamenta na idéia de que há uma forma de co-dependência entre a empresa e a sociedade. Uma das manifestações dessa relação é expressa no modo como a sociedade vem exercendo pressão para forçar um maior engajamento das empresas nas questões sociais (JOYNER e PAYNE, 2002).

A segunda corrente, mais romântica, considera que a responsabilidade social empresarial está associada ao conceito de desenvolvimento sustentável, visto que compartilha do mesmo tripé da sustentabilidade – economia, ecologia e sociedade. Outro modo de fazer essa associação é considerando que a responsabilidade social constitui-se na própria implementação da sustentabilidade na esfera empresarial (VAN MARREWIJK, 2003). Essas duas correntes até certo ponto, não parecem excludentes e podem inclusive, ser complementares.

Os temas Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia, neste ensaio, servem de fundamento para a hipótese de que, estes são os impulsionadores das práticas seguidas pelas Instituições de Ensino Superior brasileiras, sob o pretexto de realização de uma responsabilidade social orientada para atendimento ao Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior.

Para tanto, nos apropriamos da discussão feita por FARIA; SAUERBRONN (2008) sobre as abordagens teóricas acerca da responsabilidade social empresarial (RSE), como pano de fundo para identificação por associação, do tipo de ação presente nas IES do Brasil, a partir da instituição do SINAES em 2004. Os autores advertem que a proliferação de teorias e terminologias sobre RSE dificulta uma compreensão única a respeito, razão pela qual discutem as três principais abordagens teóricas sobre o tema.

A primeira abordagem é a *normativa* e refere-se à “ética empresarial” e tem origem na escola de ética nos negócios, seu argumento principal é de que as atividades empresariais sujeitam-se ao julgamento moral. Sendo assim, a responsabilidade social da empresa deriva da responsabilidade moral. Nesse contexto, a sociedade funciona como beneficiária direta dos princípios morais das empresas e de seus dirigentes. A segunda abordagem é a *contratual*, cuja base de estudos origina-se na vertente “empresa e sociedade” e tem como característica maior, o enfoque sócio-político. Nesse caso, privilegiam-se os interesses de atores sociais, seus conflitos e disputas de poder no processo de interação com a

empresa, cuja interdependência com a sociedade, faz com que sejam criadas expectativas quanto ao seu comportamento e resultados (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Por fim, tem-se a abordagem *gerencial* ou *estratégica* constituída sob influência da “escola de gestão de temas sociais”. O objetivo maior dessa abordagem é a produção de ferramentas de gestão capazes de gerar melhores desempenhos ético e social para as empresas. Ao mesmo tempo em que aproveita oportunidades e minimiza riscos, suas ações consistem na identificação e resposta a questões de cunho ético e social, que possam vir a ser causadoras de algum impacto sobre a empresa. O discurso subjacente aqui é o de que tudo que for bom para a sociedade será bom para a empresa (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Dentre as abordagens tratadas por Faria; Sauerbronn (2008) e reproduzidas sinteticamente aqui, a *contratual* e a *estratégica*, permitem evoluções por suas caracterizações, em relação à nossa suspeição sobre as práticas sociais das instituições de ensino superior brasileiras.

Sobre a questão da estratégia, embora na visão de Whittington (2001) praticamente tudo tenha passado a ser tratado nas literaturas sobre o papel do gerente como “estratégico”, compartilhamos do pensamento de Knights; Morgan (1991), no qual a consideram, não somente como um conjunto de técnicas e conhecimentos, mas, sobretudo, um mecanismo de poder que busca homogeneizar a todos, sem considerar todas as dimensões políticas e sociais da organização. Ressaltam que o discurso legitimado por grandes empresas americanas permite que a formulação de uma estratégia, seja “pensável” e “praticável”, de uma determinada forma, em detrimento de outras formas e possibilidades (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 252).

Para Mintzberg (1987), a depender da natureza da estratégia, esta pode implicar em uma série de significados ou dimensões. Por exemplo, a estratégia pode ser compreendida genericamente como um plano, ou seja, como um curso de ação ou diretriz para tratar determinada situação. Na linha comum dos que associam estratégia como forma de adaptação ao ambiente, Mintzberg (1987) revela que a estratégia é um padrão no processo decisório das organizações para fazer face às contingências do meio envolvente, na busca por uma posição competitiva no mercado. Em adição, Peng (2008) e Porter; Kramer (2006) diriam que, em função das forças do mercado global, a estratégia empresarial deve ser integrada e uniforme dentro da grande empresa. Em qualquer que seja o contexto, concordamos com Whittington (2001), quando sugere que as estratégias empresariais visam à redução da competição e o maior controle da empresa sobre o mercado, tanto em termos políticos, como econômicos.

Ao traçarem um paralelo entre as evoluções históricas das abordagens sobre responsabilidade social empresarial e a área de estratégia, Faria; Sauerbronn (2008, p.25), identificam entre tantas associações, que ambas as áreas começam nos Estados Unidos no início do século passado, “com um foco no ambiente interno da organização e se baseia na defesa de práticas normativas de cunho moral e ético. E quase que simultaneamente chegam ao domínio do ambiente e forças externas à organização, quando é desenvolvida a abordagem estratégica da RSE”.

4. SINAES e a Estratégia de Responsabilidade Social Empresarial

O SINAES em seu primeiro componente, Avaliação das Instituições de Ensino Superior – AVALIES, revela a noção do Estado sobre o que seja Responsabilidade Social no ensino superior brasileiro. No item III do seu Art. 3º, o SINAES aponta que a avaliação das IES terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente a: “responsabilidade social da instituição,

considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, a memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural” (BRASIL, 2004).

O documento afirma de modo hermético que a responsabilidade social refere-se genericamente à contribuição das instituições de ensino superior basicamente em relação aos temas: inclusão, desenvolvimento econômico e social, meio ambiente, cultura e arte. Está explícito o quanto o Governo está tencionando, através do SINAES, que as IES re-incorporem em seu bojo, uma lógica que já lhe deveriam ser inerente. Por outro lado, a regulamentação das ações sociais do setor educacional, revelam o tamanho da influência do discurso da responsabilidade social sobre as mais diversas instâncias da sociedade.

Esse exemplo de intervenção estatal vem de encontro ao que se encontra em Voguel (2005), quando revela que uma das principais marcas da responsabilidade social é exatamente a falta de regulação pelo Estado, visto que a responsabilidade social tem como princípio o voluntariado e se baseia na auto-regulação. O fundamento explicitado aqui, decorre das análises da grande empresa americana, cujo voluntarismo na ação socialmente responsável, serviria principalmente para evitar a intervenção ou regulação do Estado, que poderia vir a legislar e restringir suas estratégias (MARENS, 2004; VOGEL, 2005). Segundo Marens (2004), a partir do início da década de 1980, sob uma perspectiva de adesão voluntária e longe de qualquer influência do governo, as empresas passam mais fortemente a inserir práticas sociais em suas estratégias.

No caso brasileiro, a delimitação pelo Estado do que seja responsabilidade social parece direcionar de modo imperativo as IES para a prática induzida de ações voltadas somente para o escopo do sistema de avaliação, como se não houvesse outros campos de atuação e como se a ausência dessas práticas comprometesse a própria sobrevivência da instituição. Está público que a regulação do Estado através do SINAES, eliminou o voluntariado e restringiu, de certo modo, as chamadas ações socialmente responsáveis das instituições de ensino somente ao espectro da dimensão avaliativa.

Em consequência, as instituições tendem a focar especialmente, em parte ou no todo, ao conjunto de ações delineado pelo sistema, desconsiderando qualquer outra nuance diferente daquelas sob avaliação. É compreensível que as instituições privilegiem as ações que venham a ser consideradas nesse sistema avaliativo. Contudo, ao fazerem isso, naturalmente parecem adotar comportamento estratégico típico das corporações empresariais, já que, a mera execução de projetos sócio-ambientais especialmente preparados para avaliadores do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais dificilmente se constituem em ações puramente de responsabilidade social.

Os dados e análises do SINAES são tratados qualitativa e quantitativamente nas suas três dimensões, o que vem a beneficiar, de um lado, a difusão de uma cultura de avaliação institucional, e de outro, a partir da divulgação dos seus resultados, o *ranking* das instituições avaliadas. Embora o sistema em si não promova essa classificação, nem o Ministério declaradamente o faça, o caráter público das informações prescrito pela lei e suas divulgações na imprensa, não impedem a divulgação massiva das pontuações obtidas e dessa forma, gere naturalmente nesse segmento, uma abertura para um tipo específico de competitividade.

É nesse contexto que passa a fazer sentido, a adoção de estratégias de responsabilidade social corporativa, uma vez que as ações ditas dessa natureza são processadas e repercutem na escala de pontos da avaliação institucional. Bailey (1999) diria que um grande impulsionador dinâmico de vantagem competitiva é a interação estratégica entre os setores público e privado. Para o autor, as políticas do setor público possuem o poder de criar, sustentar e até destruir as vantagens competitivas. Nessa perspectiva, fica evidente

que de algum modo, as instituições melhor preparadas para atender às exigências da regulação do estado terão maior vantagem sobre aquelas que priorizarem outros fins.

Uma expressão que pode representar esse tipo de contexto é a estratégia de “não-mercado” ou estratégia de política empresarial, popularizada por Baron (1995), que analisa o mercado e a estratégia de não-mercado como um todo integrado. Segundo ele, para um determinado conjunto de organizações estudadas, a diferença entre a estratégia de mercado e a estratégia de não-mercado é a regulamentação. A esse respeito, adotamos a ênfase de Chang (2002), sobre o pensamento de nenhum mercado ser livre, pois todos são regulamentados pelo Estado. Pelo que se observa, há sinais de que no campo educacional tenha constituído, a partir do SINAES, um novo mercado regulado, em cujos elementos de concorrência constam, sob a égide da lógica corporativa, as estratégias de responsabilidade social. Em isto se confirmando, viremos a ter na visão de Faria; Imasato (2007), mais um agrupamento organizacional, fora da grande empresa, capaz de legitimar a força da estratégia.

Considerações finais

Este ensaio considerou que, em essência, o teor da responsabilidade social é subjacente à própria existência das instituições educacionais. Tratar de responsabilidade social no contexto das IES deveria remeter-nos primordialmente à sua própria missão constitutiva, em outros termos, poderia significar a exaltação dos princípios e valores que lhes são peculiares e que devem visar, sobretudo, ao desenvolvimento humano. Assim, parece razoável pensar em responsabilidade social quando esses princípios e valores, de fato, constituem-se pilares que sustentem toda a estrutura gerencial da academia e orientem os projetos de desenvolvimento institucional e os seus projetos pedagógicos. Enfim, quando são manifestos na vida acadêmica, balizando desde as atividades em sala de aula, as práticas docentes, as relações gerenciais e até as pesquisas científicas.

Consideramos que a institucionalização da Responsabilidade Social, tende a ser interpretada muitas vezes como um fim e não como um meio para o cumprimento da missão das IES. Fato que pode ocasionar conflitos para o alcance da tríplice função universitária do ensino, pesquisa e extensão, sempre que gestores universitários associarem, por exemplo, responsabilidade social, com ações extensionistas de cunho comunitário. Tal perspectiva torna-se factível por influência da matriz empresarial sobre responsabilidade social, presente no imaginário coletivo, por meio da qual, ações socialmente responsáveis estariam vinculadas à execução de projetos de inclusão social.

As sinalizações apontadas neste trabalho, ainda necessitando de aprofundamento teórico e empírico, parecem ir na direção contrária às argumentações de Faria; Sauerbronn (2008) de que a RSE e a área de estratégia não são legitimadas pelo Estado, mas apenas pelas grandes empresas. Os autores chamam atenção exatamente para o fato que a aproximação dessas duas áreas não pode deixar de contemplar a dimensão pública, sob pena das questões sociais se transformem em meros recursos estratégicos e políticos de grandes corporações. Guardadas as proporções, ao que tudo indica, esse é o caso das Instituições de Ensino Superior brasileiras, quando por força da regulamentação do SINAES, passam a desenvolver ações sob o pretexto da responsabilidade social.

Dentro de uma visão crítica, é inevitável pensar nas práticas sociais das instituições de ensino superior, sem considerar sua relação com a escala de pontuação do sistema de avaliação vigente. Essa discussão remete-nos ao dimensionamento da penetração da lógica (instrumental) da estratégia e da responsabilidade social empresarial no campo educacional, espaços de pesquisa ainda descobertos, como sugere Faria; Sauerbronn (2008).

Referências

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de planejamento e gestão. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD**, Atibaia/SP. Anais... Atibaia, 2003.
- BAILEY, E. Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica. In: DAY, G.; REIBSTEIN, D. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio: Campus, 1999. Cap. 3.
- BANERJEE, S. Bobby. **Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly**. *Critical Sociology* 34 (1). 51-79. Edward Elgar Publishing, 2007.
- BARON, D. **Integrated Strategy: Market and Non-market Components**. *California Management Review*, v. 37, n. 2, p. 47-65, 1995.
- BRASIL. Lei nº.10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial[da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Seção 1.
- CHANDLER, A. Introdução a Strategy and Structure. In: McCraw, T. (org.) **Alfred Chandler – ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CHANG, H.-J. Rompendo o modelo: Uma economia política institucionalista alternativa à teoria neoliberal do mercado e do Estado. In: ARBIX, G.; COMIN, A.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (orgs) **Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois**. São Paulo: Unesp, 2002.
- DAVIS, K.; FREDERICK, W.C. **Business and Society: management, public policy, ethics**. 5.ed. Singapore: McGraw-Hill, 1985.
- FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e Legitimidade em Estratégia. **Cadernos Ebape**, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-33, 2008.
- GARRIDA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**. Vol. 53, p.51–71. 2004.
- JOYNER, B.E.; PAYNE, D. Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**. Vol. 41, p.297-311. 2002.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, 21(2): 251-273, 1991
- MARENS, R. The academic treatment of corporate social responsibility. **Journal of Academic Ethics**, 2(1): 3-87, 2004.

MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. **Journal of Business Ethics**. Vol. 45, p.109-120, 2003.

MEC/INEP. **SINAES** - Roteiro de Auto-avaliação institucional. Brasília, 2004.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, 11-27, 1987.

PENG, M. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, 84(12): 78-92, 2006.

SETHI, S.P. Dimensions of Corporate Social Performance – an Analytical Framework. **California Management Review**. Vol.17, n.3, p. 58-65. 1975.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. – 2. ed., ampl. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004. 155 p.

VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**. Vol. 44, p. 95-105, 2003.

VOGEL, D. **The market for virtue** – the potentials and limits of corporate social responsibility, Washington DC: Brooking Institution Press, 2005.

WADDOCK, S. Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. **Business and Society Review**. Vol. 109, n.1, p.5-42, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2001.

Wood, D.J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. Vol. 16, n.4, p.691-718, 1991.