



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## A CIDADANIA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS ATORES INTERNOS DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA AUTOGERIDA

**Eliana Ribas Maciel**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
[eliana.maciel@unijui.edu.br](mailto:eliana.maciel@unijui.edu.br)

**Ivo Ney Kuhn**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
[ivok@unijui.edu.br](mailto:ivok@unijui.edu.br)

**Martinho Luís Kelm**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
[martinho@unijui.edu.br](mailto:martinho@unijui.edu.br)

**Marinês Ribas**

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
[gerfet@unimednoroesters.com.br](mailto:gerfet@unimednoroesters.com.br)

### RESUMO

Este estudo objetivou identificar e descrever as percepções dos atores internos de uma universidade comunitária autogerida no que se refere à cidadania organizacional. O referencial teórico aborda a cidadania organizacional e a organização universitária comunitária autogerida. Caracteriza-se como uma pesquisa social, qualitativa do tipo fenomenológica. O resultado do estudo realizado com uma amostra de docentes e técnicos administrativos da instituição apontou que os atores internos têm clareza quanto à atuação da instituição na dimensão legal da cidadania organizacional. Isto pressupõe que a entidade modele suas atividades por princípios que asseguram às pessoas o exercício pleno de seus direitos, de forma a legitimar a adoção de práticas sociais éticas institucionalizadas em seu ambiente. A dimensão ética foi considerada relevante para a legitimidade do modelo autogerido. Na dimensão econômica demonstrou que a identidade pautada em condutas de responsabilidade social e comprometimento com o desenvolvimento regional podem tornar-se fatores de diferenciação na competitividade. Quanto à dimensão da responsabilidade social presume-se que este elemento é intrínseco à cultura organizacional e denomina comportamentos habituais.

**Palavras-chave:** Cidadania Organizacional. Universidade Comunitária. Autogestão.

## **INTRODUÇÃO**

O ambiente organizacional é permanentemente impactado pelas exigências dos ambientes externo e interno, seja no âmbito legal, econômico, ético e de responsabilidade social. Estas influências modificam o relacionamento dos indivíduos que constituem estas organizações. Neste contexto, insere-se o objeto desta pesquisa: a cidadania organizacional em uma instituição universitária comunitária e autogerida.

Esta interação sistêmica e o atual paradigma informacional desafiam a gestão das organizações universitárias autogeridas a assumir um papel ativo e consciente em suas relações internas e com a comunidade abrangente, desenvolvendo um contexto de cidadania organizacional. Este ambiente de cidadania pressupõe que a empresa modele seu funcionamento e desempenho por princípios que asseguram às pessoas o exercício integral de seus direitos (FISCHER, 2002). Logo, uma das formas das organizações adquirirem legitimidade pode ser a adoção de práticas sociais éticas, institucionalizadas em seu ambiente (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002).

Pode-se, assim, entender a cidadania organizacional como a concretização das suas diversas faces (CARROLL, 1998), em que renascem estratégias como a transparência das ações, a ética nas relações, a qualificação profissional, a implementação de princípios éticos. Se a postura ética e a responsabilidade social formam a cidadania organizacional (ALVES, 2001; FISCHER, 2002), esta pode ser considerada fator de vantagem competitiva (PORTER, 1990), por possibilitar novas estratégias de relacionamento, pois, enquanto a organização assume o seu compromisso social, ela demonstra com transparência sua efetiva cooperação para o desenvolvimento da cidadania (ASHLEY *et al*, 2005).

Esta abordagem adquire um significado especial no contexto no qual a pesquisa é proposta, qual seja, a organização universitária de caráter comunitário e autogerida em suas unidades organizacionais, incumbida da missão de gerar, sistematizar e socializar conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da prestação de serviços. Assim, o objetivo central deste estudo constitui-se em identificar as percepções dos atores internos de uma universidade comunitária autogerida no que se refere às dimensões da cidadania organizacional. O estudo está constituído pelos referenciais teóricos sobre cidadania organizacional e universidade comunitária autogerida; da metodologia da pesquisa aplicada e dos resultados obtidos a partir da amostra que apontou as percepções dos atores internos sobre a cidadania organizacional na instituição.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Cidadania organizacional**

Muito se tem discutido a respeito da questão da cidadania organizacional, entretanto, mais do que um discurso, a preocupação deve dirigir-se a sua efetividade. A efetividade da cidadania pressupõe procedimentos democráticos, em nome do bem comum, respeitando a ética, sob os preceitos da justiça e condizentes com os direitos humanos já declarados mundialmente. O Estado, no entanto, tem tido dificuldades para promover o bem-estar social e assegurar os direitos básicos à população, situação esta que têm exigido novos posicionamentos das empresas, de forma a aproximar-se de um contexto de cidadania organizacional. Este ambiente de cidadania requer que a empresa desenvolva suas atividades e observe seu desempenho por princípios e valores que garantam as condições para o desenvolvimento contínuo dos indivíduos, como bem observa Fischer (2002). Sendo assim, a dimensão social deve permear todo o ambiente organizacional, mantendo um equilíbrio nas relações internas e externas, uma vez que a cidadania organizacional indica a evolução na concepção da empresa e de seu papel na sociedade, diante do atual panorama econômico.

Por sua vez, o acesso à informação favorece o desenvolvimento da consciência sobre os direitos de cidadania, exige maior transparência nas relações e melhoria da qualidade de

vida dos atores (FISCHER, 2002). A cidadania organizacional pode ser observada como um conjunto de princípios e sistemas de gestão destinados à criação e preservação de valores para a sociedade (ALVES, 2001). As organizações que desejam obter a aceitação dos seus *stakeholders*, portanto, precisam comunicar sua substância, expressar sua imagem e tornar evidente esta consonância, por meio de recursos instrumentais adequados e idôneos (MENDONÇA; GONÇALVES, 2002). Inicialmente é preciso considerar algumas conceituações de cidadania, palavra originária do latim *civitate*, que significa cidade, e, compreendida como o Estado, significa a qualidade ou estado de cidadão, que, por sua vez, é o habitante da cidade, o indivíduo que integra a sociedade, sujeito do exercício da cidadania, a qual, em síntese, é uma palavra que expressa um extenso conjunto de direitos e de deveres. Para Aristóteles (1984), prevalece a ideia de cidadania como virtude moral a orientar as relações do ser humano na convivência com seus semelhantes, para o qual, a justiça não seria uma ideia utópica de harmonia, mas uma realização possível de relações de equidade.

A leitura de Marshall (1967) indica que a cidadania pode ser vista como a igualdade humana associada ao conceito de participação integral na comunidade, uma composição de direitos que o autor divide em quatro gerações: os direitos civis de primeira geração, conquistados no século XVIII, compreendidos como os direitos individuais de liberdade, igualdade, propriedade, vida e segurança; os direitos políticos de primeira geração, conquistados no século XIX, como os direitos de liberdade de associação e reunião, de organização política e sindical, participação política e eleitoral, sufrágio universal, são os direitos individuais exercidos coletivamente; os direitos sociais e econômicos de segunda geração, conquistados no século XX, adquiridos a partir das lutas dos movimentos operário e sindical, constituídos pelo direito do trabalho, saúde, educação, aposentadoria, seguro-desemprego, garantia aos meios de vida e bem-estar social. Acrescenta, os direitos de terceira geração, referentes ao povo, nação, coletividade étnica, humanidade, que incluem o direito à autodeterminação dos povos, ao desenvolvimento, à paz, ao meio ambiente, ao consumidor; direitos das mulheres, crianças, minorias étnicas, jovens e anciãos; os direitos de quarta geração, relativos a bioética, genética, e outros, que surgem com o avanço da tecnologia.

Diante destas definições e no atual contexto socioeconômico, a cidadania tem encontrado um Estado com dificuldades de promover o bem-estar social e assegurar os direitos básicos à população, situação esta que têm exigido novos posicionamentos das organizações privadas, propiciando, assim, um envolvimento cada vez maior das empresas com questões sociais como: o desenvolvimento social, melhoria de qualidade de vida, tornar-se empresa cidadã, ganhar legitimidade, boa imagem corporativa, maior visibilidade, adquirir vantagem competitiva no mercado, dentre outras (MELO NETO; FROES, 2002).

Neste sentido, a complexidade dos problemas sociais implica na cooperação e parceria entre segmentos, como o Estado, o terceiro setor e as empresas, de forma a obter um trabalho efetivamente integrado e democrático, como argumentam Aligleri e Borinelli (2001). Deve-se ressaltar que a prática de ações sociais estruturadas empreendidas por agentes privados com fins públicos, não é um fenômeno novo. Deixa, no entanto, de ser relacionada apenas a ações religiosas ou de caridade e passa a ser considerada como relevante para a dinâmica da gestão das organizações e da sociedade como um todo. A este respeito, Schommer *et al* (1999) discutem o conceito e a prática da cidadania empresarial no Brasil, evidenciando incoerências das organizações, num contexto de profundas alterações dos limites entre o público e o privado, identificando, também, contradições que vão dos extremos da filantropia à ação estratégica, do voluntariado à profissionalização, do mercado ao terceiro setor, da lógica do lucro à lógica do bem comum. Assim, a temática está recebendo novas análises conceituais e outras faces da cidadania organizacional estão sendo reveladas.

## **O contexto de cidadania organizacional**

Buscando aqui delimitar a discussão, o conceito de cidadania organizacional apresenta-se envolto em uma diversidade de concepções e evolui à medida que as discussões abordam novos aspectos e os estudos empíricos apresentam suas conclusões. Observa-se que diferentes adjetivos vão sendo atribuídos à cidadania organizacional, como a ética nos negócios, a ideia de corresponsabilidade, de empresa-cidadã comprometida na melhoria da qualidade de vida da comunidade interna e externa (MELO NETO; FROES, 2002).

O conceito de cidadania organizacional é abordado por Martinelli (2005) como sendo necessária a sua incorporação pela estratégia de gestão nas relações da empresa com todos os seus *stakeholders*. O autor assinala que, a empresa-cidadã torna-se um agente de transformação do ambiente social em que se insere, sem se ater apenas aos resultados financeiros e econômicos. Para Ashley *et al* (2000, p. 8) “as boas empresas cidadãs deveriam ser lucrativas, obedecer às leis, ter comportamento ético e retribuir à sociedade em forma de filantropia”. Por sua vez, Fischer (2002, p. 222) acrescenta que “o exercício da cidadania organizacional não pressupõe, nem exige que a empresa atue socialmente”.

Assim, o conceito de cidadania empresarial não está suficientemente consolidado no meio acadêmico e organizacional, além do que, recebe diversas terminologias e carece de coerência teórica. Na tentativa de contribuir para o avanço conceitual da temática, cabe citar a análise conceitual da cidadania organizacional e da responsabilidade social corporativa, realizada por Ashley *et al* (2000), na qual procuram identificar semelhanças e divergências nas diferentes abordagens da temática por diversos teóricos. Apontam que o conceito de cidadania organizacional alcança maior aceitação pelas empresas, enquanto que consolida-se o conceito de responsabilidade social como uma concepção multidisciplinar e vinculada ao pensamento sistêmico, centrada nas relações entre os *stakeholders*. Relatam que o conceito de cidadania empresarial precisa permear toda a organização, congregando a atuação social e tendo como parâmetro o desenvolvimento sustentável, enquanto que o conceito de responsabilidade social corporativa sugere uma orientação estratégica que demonstre os desafios éticos para as diversas dimensões do negócio.

Ashley *et al* (2005, p. 29) adverte, no entanto, que “o conceito de responsabilidade social organizacional não pode ser reduzido a uma dimensão social da empresa, mas interpretado por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais, que reciprocamente se relacionam e se definem”.

No intuito de integrar os conceitos de cidadania e de responsabilidade social organizacional, Carroll (1998, p. 1) menciona quatro faces para a cidadania organizacional: econômica, legal, ética, filantrópica. Na qual a dimensão econômica incluiria as obrigações para a empresa ser produtiva, lucrativa e atender às expectativas dos acionistas de obter retorno sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental, enquanto que a dimensão legal requer que o negócio acrescente a sua missão econômica, um respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais. A dimensão ética leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria organização. A tomada de decisões deve ser feita considerando-se as consequências de suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros. A dimensão filantrópica prevê que a empresa esteja envolvida com a melhoria da sociedade pela responsabilidade legal, ética e econômica, bem como a adoção de práticas filantrópicas.

Na concepção de Melo Neto e Froes (2001), a filantropia fomenta a caridade, enquanto que a responsabilidade social conduz à cidadania, e propõem a diferenciação entre as ações de filantropia e de responsabilidade social. A respeito da filantropia, Moreira (2002, p. 179) adverte que “a filantropia é uma virtude que se acresce à ética da empresa. A empresa

pode ser ética sem praticar filantropia, mas praticá-la não lhe assegura o título de empresa ética”. Então, a empresa que deseja ser socialmente responsável, deveria preocupar-se primeiro com a disseminação em seu ambiente de valores como a ética, e, depois, em ações sociais, para que estas atitudes possam refletir a essência e a identidade da organização e, não apenas uma imagem falsa ou manipulada.

Falconer (1999) defende que a cidadania organizacional pressupõe um *continuum* de práticas, desde a ação filantrópica até estratégias de sobrevivência da empresa a longo prazo. Ressalta que existem formas de interação da empresa privada com a comunidade ou organizações sem fins lucrativos, como: o patrocínio cultural de atividades promovidas por organizações do terceiro setor, a associação da marca da empresa a uma causa, a promoção do voluntariado entre os funcionários, a operação direta de programas sociais, a constituição de uma fundação mantida pela empresa para realizar ações sociais.

De tal maneira, a concepção de empresa como parte intrínseca da comunidade, dentro de uma visão sistêmica, promove um alinhamento entre os objetivos econômicos, a realização do indivíduo e a cidadania. Neste enfoque, Moreira (2002) propõe uma reconciliação entre economistas, empresários e moralistas, para que reconheçam a necessidade de cooperação entre economia e ética, pois a moral não se opõe ao lucro, do mesmo modo que a técnica não se opõe ao humanismo, nem a eficácia à cultura. Assim, por meio de um consenso, a missão das empresas e as questões sociais podem alcançar o equilíbrio que promova a cidadania dentro e fora das organizações.

### **Os comportamentos de cidadania organizacional**

A literatura sobre cidadania organizacional vem destacando a gestão das relações da empresa com seus *stakeholders* e questionando a postura ética deste relacionamento. Para Ashley *et al* (2000, p. 9) “existem dois grupos de *stakeholders*: os empregados pela empresa e a comunidade em que a empresa está inserida”. A gestão dos relacionamentos internos das organizações está intrinsecamente vinculada aos comportamentos de cidadania organizacional. Segundo Siqueira (2001, p. 1), os comportamentos de cidadania organizacional são “uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização”, sendo que estes são definidos como “um conjunto de ações espontâneas dos empregados que trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstos pela organização”.

Os estudos de Katz e Kahn (1974) apontam classes de ações como integrantes do comportamento para nominar as dimensões comportamentais das organizações: as atividades de cooperação com os demais membros do sistema; as ações protetoras do subsistema; as sugestões criativas para melhoria organizacional; a capacitação para a responsabilidade organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo. Assim, os atores, por meio de suas ações, desencadeariam uma troca social com a organização.

Rego (2002) ainda faz uma análise dos comportamentos de cidadania organizacional e os climas éticos, na qual define os comportamentos de cidadania organizacional como sendo os comportamentos discricionários ou arbitrários, nem sempre reconhecidos pelo sistema formal, mas que no conjunto contribuem para a eficácia organizacional. Já os climas éticos seriam um tipo particular de clima organizacional, ou seja, um componente da cultura organizacional. o autor conclui que as relações positivas entre os colegas podem contribuir para humanização dos locais de trabalho e, assim, fomentar os comportamentos de cidadania organizacional. No entanto, um clima de autointeresse pode gerar efeitos negativos sobre: satisfação, comprometimento organizacional, coesão do grupo.

Assim, as crenças, os valores e as normas de comportamento originam a cultura organizacional, de forma a determinar os referenciais que orientam os processos de gestão, as

atividades organizacionais e influenciam na eficácia das mesmas. Padoveze e Benedicto (2003, p. 1) mencionam que o comportamento é também chamado de “clima organizacional”, “estilo organizacional” ou “cultura organizacional”, e complementam que “o clima organizacional decorre das pessoas que estão dentro da empresa”, pois são elas que idealizam coletivamente suas opiniões e desempenham atividades para alcançar os objetivos desejados.

As empresas que contribuem para o desenvolvimento da cidadania podem construir, ao mesmo tempo, um ambiente socialmente responsável e propício a sua viabilidade econômica. Isto requer que os gestores estimulem relacionamentos éticos para efetivamente modelar empresas cidadãs. Nesta perspectiva, Martinelli (2005) identifica a existência de empresas em três estágios diferentes: as que atuam somente como negócio; as que atuam como organização social, que se relacionam e se preocupam com os que compõem o seu grupo de interesse e a empresa cidadã, que contribui de maneira transformadora do meio social em que se insere. Desta forma, as atitudes e conceitos de cidadania organizacional precisam de um terreno propício para se desenvolver, pois dependem da cultura organizacional para incorporar as doutrinas de ética e responsabilidade social.

A responsabilidade social e a postura ética se apresentam como pilares da cidadania organizacional, pois corporificam uma nova concepção de empresa. Nesta perspectiva, a ética constitui-se num elemento basilar na estratégia da empresa que pretende adaptar seus procedimentos às mudanças exigidas pela sociedade. De tal maneira, não se pode pensar no indivíduo isolado de seu contexto. Conforme Aristóteles (1991) é preciso pensá-lo inserido na dialética do hábito-costume, dentro da dimensão cultural, permitindo compreender a influência da cultura sobre a atuação das pessoas e destas sobre a cultura. A propósito, Weber (1967) redigiu as teorias éticas e as denominou de ética da convicção-deontologia, que se refere aos tratados dos deveres, de obrigações de consciência, das certezas e prescrições, e está relacionada à racionalidade substantiva, envolvendo as idéias de autonomia, entendimento e julgamento ético; e a ética da responsabilidade-teleologia, que corresponde à ação referida a fins, na qual se adota um comportamento ético pela crença em uma recompensa e utilidade, e tem como critério fundamental a racionalidade instrumental.

Diante destas reflexões e considerando o contexto organizacional, cabe citar o estudo de Cherman e Tomei (2003, p. 3), o qual conclui que “a cultura ética enfatiza o nível fenomenológico da cultura organizacional, focando os comportamentos observáveis através das estruturas, sistemas e práticas organizacionais”. Considera a ética como subconjunto da cultura organizacional, concebido por sistemas formais como o código de ética, o estilo de liderança, as estruturas de autoridade, os sistemas de recompensa, os programas de capacitação profissional, bem como por sistemas informais constituídos pelo comportamento dos atores e as normas éticas. Esses sistemas teriam o objetivo de legitimar a conduta ética do indivíduo na organização. Outro aspecto levantado pelas autoras refere-se aos modelos de gestão e sua cultura ética. Destacam que organizações hierárquicas e centralizadoras constroem uma cultura ética fundamentada em regras formais orientadas para conformidade e controle, enquanto organizações descentralizadas e participativas, pautadas em aprendizagem organizacional, adotam uma cultura ética basilada em valores pessoais de integridade e de realidade prática. Para tanto, propõem uma relação entre cultura organizacional e ética com base no modelo de gestão e estrutura organizacional.

Vale afirmar que a doutrina da responsabilidade social representa uma transformação na concepção da empresa e de seu papel na sociedade, uma vez que se fundamenta numa nova visão da realidade econômica. No entanto, o conceito de responsabilidade social ainda está envolto em discussões, que vão da definição do conceito às modalidades de sua aplicação, passando por sua articulação com outros conceitos, como os de ética empresarial, filantropia empresarial e marketing social, como relatam Nogueira e Chauvel (2003).

Segundo Duarte e Dias (1986), para alguns, o termo responsabilidade social sustenta a ideia de obrigação legal, o que pode significar uma confusão com a obrigação social; para outros, impõe às empresas padrões de comportamento; há os que a consideram como prática, papel e função social; enquanto outros o associam ao comportamento eticamente responsável ou à filantropia; e outros entendem os seus significados como responsabilmente consciente.

Cabe citar o trabalho de Kreitlon (2004), que apresenta uma discussão sobre a evolução das principais correntes teóricas envidadas em justificar o conceito de responsabilidade social empresarial. Relata que a produção acadêmica nesse campo dividiu-se em três tipos de abordagens, ou escolas de pensamento: a *Business Ethics*, matriz e precursora de todas elas, que propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais; a *Business & Society*, segue uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade; e a *Social Issues Management*, com uma abordagem de cunho instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais. Sublinha a autora que se criou um amplo entendimento de que, enquanto ator social influente, a empresa deve colocar-se a serviço do bem comum, de modo a remediar as falhas de funcionamento do mercado e o atual encolhimento do Estado.

Para Aligleri e Borinelli (2001) o conceito de responsabilidade social mais concreto, no momento atual, seria como a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade externa e interna na qual ela está inserida, ou seja, o envolvimento que possam contribuir para o bem-estar social. Isto vem ao encontro dos estudos de Xavier e Souza (2004, p. 15) ao enfatizarem que a responsabilidade social organizacional precisa ser observada como “uma tecnologia sistêmica que envolve, além do todo organizacional, compromissos com o bem-estar [...]”. Estes autores retomam a discussão weberiana de ética e racionalidade para defender que a base epistemológica da responsabilidade social corporativa é a ética, constituída por valores e obrigações que compõem o conteúdo das condutas morais, dando forma a um modelo de gestão.

O modelo de gestão das empresas socialmente responsáveis apresenta características peculiares. Nesta ótica, Kreitlon (2004, p. 14) identifica três características básicas: reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; realizar esses propósitos mediante o diálogo permanente com as partes interessadas, às vezes por meio de parcerias com outros grupos e organizações.

Para Duarte e Dias (1986, p. 17), a responsabilidade social deve compreender aspectos “que vão desde sua capacidade de transferir valores éticos, morais e intelectuais até sua contribuição para a melhoria imediata das condições de vida da sociedade”. E na mesma linha de considerações, Melo Neto e Froes (2002, p. 78) enumeram os vetores da responsabilidade social e entendem que eles direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa como sendo: o apoio ao desenvolvimento da comunidade na qual atua; a preservação do meio ambiente; investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; a sinergia com os parceiros; a satisfação dos clientes e consumidores.

A cidadania organizacional presume a gestão da responsabilidade social tanto na dimensão externa quanto interna. Para Melo Neto e Froes (1999) a responsabilidade social interna refere-se aos funcionários e dependentes; investimentos no bem-estar, programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e transporte; investimentos em qualificação, programas internos de treinamento e capacitação, programas de financiamento de cursos externos. Quanto à responsabilidade social externa entendem como sendo o desenvolvimento de ações sociais que beneficiem a comunidade, doações, transferências de recursos e materiais, prestação de serviço voluntário pelos funcionários, preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos

sociais. Pressupõe-se, então, que a cultura organizacional comprometida com questões sociais, não permitirá pesos e medidas diferentes a respeito do exercício da cidadania quanto às relações dentro e fora da empresa.

Fischer (2002, p. 228) adverte ainda que, “para a empresa cidadã, não existem graus de cidadania, não existem cidadãos de primeira ou de segunda classe, ou é ou não é cidadão”, pois, existe uma coerência que deve ser estabelecida entre a estratégia de negócios e a estratégia de responsabilidade social, de modo que a ação simultânea entre as estratégias de negócio, as competências organizacionais e a operacionalização das proposições de cidadania demonstram ser cada vez mais factíveis. Possibilitando a efetividade da cidadania, e, ao mesmo tempo, propiciando o desenvolvimento econômico sustentável destas organizações.

### **A legitimidade, substância e imagem da cidadania organizacional**

A imagem da empresa tende a se modificar à medida que ela passa a ser mais atuante, comprometendo-se com os problemas da comunidade e buscando alternativas para solucioná-los. No entanto, Mendonça e Gonçalves (2002) questionam se as ações de responsabilidade social empreendidas pelas empresas espelham a sua substância, formada pelos valores, normas e cultura ou são apenas imagens sem conteúdo. Destacam que a responsabilidade social poderia ser entendida como a atuação legítima e voluntária das empresas com a comunidade interna e externa, ou seja, as empresas contribuem para o bem-estar social em função de suas ações. Por conseguinte, uma das formas das organizações obterem legitimidade nos seus *stakeholders* pode ser a opção por práticas sociais éticas, que sejam instituídas em seu ambiente. Ressaltam os autores, o papel relevante do ambiente institucional, como o reconhecimento social e a legitimação.

Argumentam Mendonça e Gonçalves (2002) que a substância é determinada pela essência de um objeto, na qual as impressões e os retratos mentais emergem espontaneamente, sendo dirigidos por tradições e práticas sociais. Nesta perspectiva e em busca de legitimidade, muitas empresas estão desenvolvendo ações de cunho social por reconhecerem que tais ações têm impactos positivos em sua imagem. Ressaltam os autores que a legitimidade pode ser entendida como um *status* conferido à organização quando os *stakeholders* endossam e dão suporte aos objetivos e as suas atividades, e acrescentam que, para obterem legitimidade, as organizações podem adotar processos que fazem com que uma organização se pareça com outras que apresentem o mesmo conjunto de ações legitimadas, denominado, na teoria institucional de isomorfismo. Assim, uma das formas das empresas buscarem obter legitimidade, é adotarem práticas sociais éticas que foram institucionalizadas em seu ambiente específico. Uma organização adquire legitimidade quando reproduz na sua estrutura formal os valores, as crenças e as normas compartilhadas no ambiente em que interage, como bem comentam Ventura e Vieira (2004).

Mendonça e Gonçalves (2002) assinalam que existem organizações que desenvolvem suas ações de responsabilidade social e seus valores, normas e cultura, sem apresentar um escopo instrumental, sem empenhar-se em ações de gerenciamento de impressões e de comunicação para divulgar estas ações. Esta situação caracteriza-se por espelhar a essência da organização, a sua identidade, mas que terá pouco impacto em sua imagem corporativa.

Martinelli (2005) argumenta, no entanto, que existem organizações nas quais as práticas sociais refletem seus valores e cultura utilizando um escopo instrumental coerente. Teria-se, então, um alinhamento entre a substância e a imagem, ou seja, entre as ações que condizem com a identidade ou autoimagem da organização e a construção e gerenciamento de uma impressão positiva. Esta mudança de postura integra a empresa na sociedade, tendo na ética organizacional um fator determinante deste novo relacionamento.

A cidadania organizacional pressupõe que a empresa cidadã deverá modelar sua existência e seu desempenho por diretrizes que garantam às pessoas o exercício pleno de seus



direitos e as condições para o seu desenvolvimento contínuo. Desta forma, o modelo de decisão e de gestão da organização será consistente com os padrões de cidadania que emprega nas suas relações. Fischer (2002) salienta que, inicialmente, questionava-se a legitimidade de usar recursos privados para suprir necessidades sociais e, se tal desvio não prejudicaria a competitividade da empresa. Se a empresa desperdiçaria energia e recursos em suas ações sociais, confundiria os funcionários, o mercado poderia interpretar isto como falta de foco estratégico e fragilidade da competência empresarial, além do que o Estado poderia tentar delegar às empresas as suas funções sociais. Enfatiza a autora que o exercício da responsabilidade social deve ser inserido no conceito de cidadania. Além da responsabilidade econômica e financeira, as organizações necessitam preocupar-se com questões políticas, culturais e sociais, incorporando os direitos que asseguram a vida em sociedade, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

Surgem autores que não concordam com a missão social das empresas perante a economia de mercado, como por exemplo, o Prêmio Nobel da Economia Milton Friedman, no ano de 1970, quando defende que a única responsabilidade social da empresa é apresentar um desempenho econômico inquestionável para os acionistas. Contrapõe Drucker (1994) assinalando que o desempenho econômico pode ser a primeira, mas não é a única responsabilidade de uma empresa, pois as organizações precisam empenhar-se para encontrar novas alternativas aos problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e, até mesmo, serem transformados em oportunidades para elas.

O conceito de responsabilidade social, segundo Melo Neto e Froes (2004, p. 88), “tornou-se parte de um conceito mais amplo: desenvolvimento sustentável” à medida que a responsabilidade social compreende aspectos referentes aos direitos humanos; aos direitos dos empregados; aos direitos dos consumidores; ao envolvimento comunitário; a relação com os fornecedores; ao monitoramento e a avaliação de desempenho; e aos direitos dos grupos de interesse. Neste sentido, observa-se que, gradativamente, o diferencial de empresa economicamente viável, ecologicamente adequada, socialmente justa e, orientada no social, populariza-se e torna-se um elemento qualificador, sendo relevante para a formação de uma imagem institucional positiva.

Vale mencionar o estudo de Pinto e Lara (2003), no qual explicam por meio do modelo de Archie Carroll, referente às quatro dimensões da cidadania (econômica, legal, ética e filantrópica), o uso da cidadania corporativa como um instrumento de marketing externo e interno para as empresas. Verificam que somente as dimensões econômica e ética podem explicar a lealdade dos clientes. E, ainda, todas as quatro dimensões explicam o comprometimento dos funcionários, o que pressupõe que quando a organização demonstra com transparência sua efetiva contribuição para o desenvolvimento e a qualidade de vida da sociedade, poderá aumentar a sua credibilidade na comunidade interna e externa.

### **Universidade Comunitária Autogerida**

Neste contexto, a universidade comunitária apresenta-se como uma alternativa regional para a educação de nível superior. A promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), no art. 213 reconhece o modelo e configura a universidade comunitária como instituição pública não estatal e a caracteriza legalmente quanto à finalidade não lucrativa, da aplicação de excedentes e a destinação de patrimônio. Por conseguinte, em 1991, acontece o Fórum das Universidades Comunitárias do Brasil e, em decorrência disto, em 1995 é constituída a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias – ABRUC.

No que se refere ao modelo de universidade comunitária, cabe citar os estudos de Tramontini e Braga (1988) que fazem a diferenciação das universidades comunitárias como confessionais e laicas e a tese de Longhi (1988) que explicita as diferenças e semelhanças

quanto ao gerenciamento, a estrutura de poder, da propriedade patrimonial, das fontes de recursos, do controle, orçamento e gestão.

Nesta ótica, Vannucchi (2004, p. 18) identifica a universidade comunitária a partir da complexidade do clima organizacional, do fecundo entrechoque de práticas e opiniões, da instituição social interagente e sujeita às obrigações sociais e às regras do mercado. Neste contexto, dentre os diversos modelos de gestão, a autogestão configura-se como o que mais se aproxima do modelo implementado na instituição-alvo deste estudo: a universidade autogerida. Os modelos de gestão mais flexíveis e mais participativos, nos quais o homem é contextualizado como um ser social integrante do processo criativo da organização a qual pertence, emerge em decorrência do impacto das mudanças ambientais nas relações de trabalho e nas estruturas organizacionais, nos quais as visões compartilhadas estabelecem um foco no propósito mútuo, como aponta Senge (2006), ao afirmar que, quando o objetivo é percebido como concreto e legítimo, faz com que as pessoas dediquem-se e participem não como obrigação, mas por vontade própria.

O modelo auto gestor pode ser entendido como o limite do continuum que passa pela não participação, a participação, a co-gestão e a autogestão (MOTTA, 1982), sendo o grau de participação sustentado pela legitimidade conferida pelos atores do processo, ou seja, as decisões devem ter a validação coletiva de seus participantes. Na concepção de Motta (1981), a gestão arquitetada e obtém autonomia no modelo auto gestor a partir da habilidade de relacionamento, da articulação e da coordenação. Este modelo emergiu como uma forma de gestão moderna e inovadora, fundamentada principalmente no modelo de gestão japonês, e instrumentalizou-se por meio dos círculos de controle de qualidade e das equipes de trabalho (VIDAL et al, 2004).

Na perspectiva das relações sociais de produção, os estudos de Marx (1975) já designava de cooperação a forma de trabalho conexo e planejado em que muitos trabalham juntos, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes. Por sua vez, Motta (1982, p. 11) afirma que “a participação surge como forma de tratar o conflito das relações sociais no trabalho”. Outrossim, a questão da participação, como estratégia de envolvimento e motivação do trabalhador, pode ser observada na afirmação de Ramos (1989), que a encara como fruto de uma tendência irresistível que se pode deduzir dos processos de desalienação e que tende a se manifestar em toda ação coletiva. Nesta linha de estudos, o modelo auto gestor na acepção de Habermas (2003) configura-se como a gestão deliberada pela participação de seus atores por meio da concepção discursiva coletiva, tendo como um dos fatores fundamentais a legitimidade, ou seja, as decisões devem ter a validação coletiva de seus participantes.

A literatura pertinente à participação apresenta quatro concepções distintas: a visão social, a teoria democrática, as relações e desenvolvimento humanos e a visão da produtividade e da eficiência. Para Mendonça (1987), a primeira concepção de participação pode ser apresentada dentro de um *continuum*, tendo como extremos a ausência de participação na gestão e a autogestão. Sua fonte doutrinária constitui-se das ideias de Proudhon e Marx, ao discutirem o problema na perspectiva da alienação dentro do modelo capitalista de produção. Quanto a isso, Guillerme e Bourdet (1975, p. 9), apesar da crítica que fizeram a Proudhon, relatam “que um sistema político e social verdadeiramente autogerido é resultante da livre associação de homens iguais numa sociedade sem classes”.

A segunda concepção refere-se à dimensão democrática de participação. Segundo Gutierrez (1993), tem como referência Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville, e pauta-se no entendimento de que a participação terá consistência se aplicada a todas as instâncias da vida social, pela incorporação de valores democráticos dentro e fora das organizações, enquanto que a concepção das relações e desenvolvimento humano pressupõe que os indivíduos menos alienados são também trabalhadores mais produtivos e melhores cidadãos.

Num outro enfoque, Cavedon e Ferraz (2004) abordam a autogestão de duas formas: como sistema que envolve os preceitos sociológicos e como processo auto gestor, fundamentado nas relações e nas características técnicas dos grupos envolvidos. Os estudos de Carvalho (1983) explicitam que a autogestão exige algumas características intrínsecas para ser viabilizada, tais como: a homogeneidade retratada na capacidade de seus membros em formular uma ideologia que os auxilie a alcançar objetivos comuns; a coerência no estabelecimento de objetivos e seu desenvolvimento e ordenação em termos de interesses de indivíduos e espaço temporal, bem como a auto-organização e a necessidade de continuidade do modelo.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada em uma Universidade Comunitária autogerida caracteriza-se como uma pesquisa social qualitativa do tipo fenomenológica (MINAYO, 2007). Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é aplicada, quanto aos seus objetivos é exploratória e descritiva (TRIVINÕS, 1987). A coleta de dados é constituída pela pesquisa bibliográfica e documental, o levantamento de dados e o estudo de caso, observando a técnica de triangulação de dados (TRIVINÕS, 1987). O levantamento de dados empíricos aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas, questionários, observações simples aplicadas à amostra, participação em seminários e palestras. A amostra foi composta por 40 pessoas, na qual 60% por pessoal docente e 40% por pessoal do quadro técnico administrativo da instituição. Dentre os critérios para o pessoal docente cita-se: exercer a docência, ter mais de 5 anos de vínculo e ter exercido cargo de decisão. Para o pessoal técnico foi exigido um vínculo de no mínimo 3 anos e ter cargo de chefia.

## 3. RESULTADOS DO ESTUDO: A CIDADANIA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS ATORES INTERNOS DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA AUTOGERIDA

A partir dos fundamentos conceituais priorizou-se a adaptação do modelo de Carroll (1998) e de Ashley *et al* (2005) para categorizar as respostas em relação aos significados de três dimensões da cidadania organizacional: ética, econômica, legal e filantrópica. A dimensão filantrópica, porém, foi substituída pela dimensão da responsabilidade social, com base na comparação de Melo Neto e Froes (2004) e Ashley *et al* (2005), em virtude da identificação no contexto universitário autogerido das características da responsabilidade social, citadas por estes autores. Com base nestes referenciais, as questões foram orientadas pelo roteiro do quadro:

Descrição
a justiça, igualdade, as relações de equidade orientam as relações das pessoas na convivência com seus semelhantes.
a igualdade entre as pessoas está associada ao conceito de participação integral e respeito aos direitos.
são respeitados os direitos individuais de liberdade, igualdade, propriedade, vida e segurança.
são respeitados os direitos de liberdade de associação e reunião, de organização política e sindical, participação política e eleitoral.
são respeitados os direitos do trabalho, saúde, educação, aposentadoria, seguro-desemprego, garantia aos meios de vida e bem-estar social.
são respeitados os direitos à autodeterminação das pessoas, ao desenvolvimento, ao meio ambiente, ao consumidor; direitos das mulheres, das crianças, das minorias étnicas.
os atores internos, na sua maioria contribuem para a sustentabilidade da instituição.
existe o cumprimento de leis, acordos e convenções.
existe o direito à liberdade, mesmo a liberdade de escolha do emprego; privacidade, mesmo a de comunicação; ao contraditório e à ampla defesa em qualquer procedimento instaurado contra ele; direito à imagem e reputação.
respeita-se o princípio da igualdade, garantindo tratamento idêntico para os que se encontram em situação equivalente ou similar, sem proteção ou discriminação indevida.
existe a motivação das pessoas para melhor convívio em outro ambiente (família, escola).
existe a manutenção de um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional.
existem mecanismos que impedem as práticas abusivas de poder.
garante-se os padrões de proteção à saúde e segurança dos empregados.
existem critérios de avaliação de desempenho objetivos, profissionais e justos.
as decisões de emprego são idôneas quanto à seleção, promoção, admissão, demissão.
a atuação da organização preocupa-se somente com os serviços prestados e o desempenho econômico.

a atuação da organização identifica-se como uma organização social, que se relaciona e se preocupa com os que compõem o seu grupo de interesse.
a atuação da organização contribui de maneira transformadora do meio social em que se insere.
observa-se a ética no estilo de liderança, nas estruturas de autoridade, nos sistemas de recompensa, nos programas de capacitação profissional, no comportamento dos atores e as normas éticas.
o papel da ética e da moral fazem parte da cultura organizacional, direcionando as atitudes das pessoas. (aspectos filosóficos)
a instituição maximiza valor para os <i>stakeholders</i> e respeita o meio ambiente. (aspectos econômicos)
a instituição possui uma cultura e esta pode ser um elemento de valor do patrimônio intangível, pois orienta o comportamento da organização como um todo. (sociológico)
o papel da gestão pode ser subdividida em responsabilidade social interna e externa. (conceito administrativo)
a responsabilidade social é constituída por valores e obrigações que compõem o conteúdo das condutas morais, moldando um modelo de gestão.
a instituição tem a capacidade de transferir valores éticos, morais e intelectuais.
a instituição contribui para a melhoria imediata das condições de vida da sociedade.
a instituição contribui para a melhoria das condições de vida da sociedade a médio e longo prazos.
fornece apoio aos projetos de desenvolvimento da comunidade na qual atua;
têm projetos de preservação do meio ambiente.
investe no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, num ambiente de trabalho agradável.
têm mecanismos de comunicações transparentes.
preocupa-se com a satisfação dos clientes/usuários.
as ações de responsabilidade social empreendidas pela instituição espelham a sua substância, formada pelos valores, normas e cultura ou são apenas imagens falsas.
as práticas sociais são rotinas em seu ambiente.
demonstra no ambiente externo os mesmos valores compartilhados no ambiente interno.
são respeitados os direitos humanos, os direitos dos empregados, os direitos dos usuários.
a instituição é fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários e clientes/usuários.
promove uma consciência coletiva interna, com reflexos na consolidação de valores de solidariedade.
a filosofia da organização – missão, visão, propósitos, princípios – promovem uma cultura de cidadania organizacional.
as operações, processos, atividades, os métodos, as normas, os equipamentos, os materiais, o ambiente físico, as instalações, contribuem para um ambiente de cidadania, no qual os direitos são respeitados e deveres tratados com comprometimento.

Quadro 01: Roteiro das perguntas das dimensões de cidadania organizacional.

Fonte: pesquisa.

Nas análises individuais, na percepção dos atores internos, o maior consenso foi na dimensão legal (31%), ou seja, existe a compreensão de que a instituição mantém um respeito às leis e aos regulamentos, oferecendo serviços dentro das normas pertinentes. Esta dimensão teve maior taxa de concordância parcial (42%), as menores taxas de indefinição (21%) e de discordância parcial (5%), além de expor uma taxa de discordância total insignificante perante os outros itens. Isto pressupõe que os atores internos têm clareza quanto à atuação da instituição na dimensão legal.

A partir das análises individuais de cada dimensão, elaborou-se um gráfico para sintetizar os resultados das dimensões legal, econômica, de responsabilidade social e ética, por meio de três categorias da escala de Lickert: discordância (D), indefinição (NS) e concordância (C), como podem ser observadas:

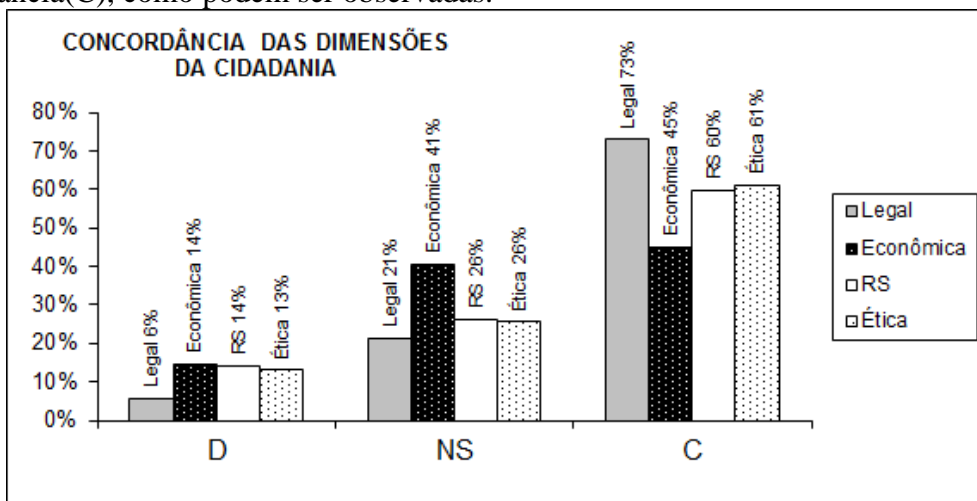


Gráfico 01: Síntese das dimensões de cidadania organizacional.

A partir do gráfico 01 e considerando que os entrevistados têm na média geral, 19 anos de atuação na instituição e integram as diferentes áreas do conhecimento pode-se notar que, na percepção dos atores internos, a dimensão legal é mais perceptível aos atores internos do que as outras dimensões da cidadania organizacional. Esta constatação pressupõe que a empresa modele suas atividades e desempenho por princípios que asseguram às pessoas o exercício de seus direitos. Desta forma, obteria legitimidade a adoção de práticas sociais éticas, institucionalizadas em seu ambiente.

Entende-se que a dimensão econômica da cidadania organizacional implica na sustentabilidade e continuidade da universidade. Neste sentido, os resultados apresentados na pesquisa supõem preocupação nas opiniões quanto às questões financeiras e econômicas da instituição, por parte de seus atores internos que não estão envolvidos nestas questões específicas. Cabe afirmar que o acesso à informação fomenta o desenvolvimento da consciência sobre os direitos de cidadania, estabelecendo maior transparência nas relações e melhoria da qualidade de vida dos atores. O pensamento estratégico não se restringe às organizações de mercado, pois diante de uma crise estrutural que está ameaçando a viabilidade e credibilidade das universidades, estas não deveriam continuar indiferentes às mudanças ambientais.

O resultado apresentado pela dimensão ética reflete a cultura organizacional construída ao longo de cinco décadas, e esta pode ser um elemento de valor do patrimônio intangível, pois orienta o comportamento da organização como um todo e demonstra a capacidade da universidade em transferir valores éticos, morais e intelectuais ao meio em que se insere. Nesta ótica, o modelo autogerido torna-se um terreno propício para o desenvolvimento da cidadania organizacional, pois estabelece relação com uma cultura organizacional forjada nos princípios da participação e da ética nos relacionamentos.

Na opinião dos atores internos, é mais perceptível a responsabilidade social externa. A responsabilidade social interna existente, se evidenciada de forma clara, poderia ser incorporada nas relações contribuindo para a institucionalização da cidadania organizacional nos locais de trabalho, por meio de relações positivas entre os atores. Isto pressupõe que a postura ética exige coerência entre os relacionamentos internos e externos da organização, oportunizando a projeção de uma imagem institucional positiva no meio externo, e ao mesmo tempo, uma imagem legítima e duradoura no espaço interno, posto que, a legitimidade constitui-se num elemento essencial ao modelo institucional de esclarecimento da realidade.

Diante disto, o comportamento organizacional que reflete a substância da cidadania organizacional poderá ser suportado e instrumentalizado por ações, estruturas concretas e mecanismos e relatórios que demonstrem de forma simplificada o desempenho da entidade.

O valor para os atores internos consiste na percepção efetiva de um ambiente de cidadania organizacional (ética, econômica, legal e responsabilidade social) e de governança organizacional (ética e transparência). Conforme resposta dos entrevistados, a cidadania não existe por simples desejo dos atores envolvidos; ela precisa de mecanismos para promover um ambiente de cidadania organizacional, além do que o modelo auto gestor, as funções, a estrutura organizacional, a autoridade, as relações entre as funções e níveis da organização, o grau de delegação de poder e atribuição de responsabilidade, tendem a promover uma cultura organizacional caracterizada pelas dimensões de cidadania.

Observou-se que as questões éticas interferem na dinâmica de decisão da Instituição à medida que condicionam a tomada de decisão para além da lógica econômica, pois promovem um valor de justiça, de transparência da gestão, de respeito pela opinião e posicionamento do outro, um maior respeito às normas e crenças. Em decorrência disto, a conversão dos ideais coletivos em ações e a materialização das grandes orientações estratégicas nos instrumentos formais de gestão, constituem-se em desafios ao modelo autogerido.

Observou-se que a autogestão, pautada nos princípios éticos, abre espaços para que a instituição desenvolva um ambiente de cidadania organizacional e assuma uma característica mais voltada à responsabilidade social. Nesta perspectiva, a análise das quatro dimensões de cidadania organizacional, quais sejam, ética, legal, econômica e de responsabilidade social, manifestam-se em diferentes intensidades nas diversas áreas de conhecimento que constituem a Universidade. Estas diferentes áreas do conhecimento visualizam a realidade da instituição sob seus filtros conceituais. Os economistas entendem a entidade como agente econômico e os cientistas sociais como organização humana. Uns dão enfoque nas relações com o mercado, outros nas transações financeiras e resultados econômicos, outros na motivação e capacitação das pessoas, outros nas implicações com o meio ambiente e as ações de filantropia, e assim por diante. Sendo assim, o complexo processo de gestão da universidade tende a compor um quadro de influências de várias áreas do conhecimento humano e do ambiente em que se insere, e pode estabelecer um intercâmbio dos diversos subsistemas que a compõem, pois a universidade tem unidade na diversidade.

Neste cenário, a organização universitária comunitária e autogerida busca assegurar sua continuidade, tendo consciência de que, além de desempenhar sua missão científica, política e social, precisa desenvolver uma gestão sustentável para viabilizar economicamente suas atividades e contribuir à efetividade da cidadania organizacional nas suas dimensões legal, ética, econômica e de responsabilidade social.

A partir desta pesquisa fica a sugestão de repetir a pesquisa na universidade e em outros ambientes como, por exemplo, empresas de capital privado, com modelos de gestão autocráticos, cooperativos, público e outros. Desta forma, novas percepções das dimensões da cidadania organizacional poderão ser investigadas em diferentes contextos e modelos organizacionais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALIGLERI, Lilian M.; BORINELLI, Benilson. **Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- ALVES, Lauro E. S. **Governança e cidadania empresarial**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.
- ARISTÓTELES. **Tratado da política**. São Paulo: Publicações Abril Cultural, 1984. (Os Pensadores).
- \_\_\_\_\_. **Ética a Nicômaco**. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.
- ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- ASHLEY, Patrícia A. (Org.) **A ética e responsabilidade social dos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. **Constituição Federal do Brasil. 1988**.
- BRASIL. Decreto n. 4.024, de 20/12/1961. **Lei das Diretrizes Básicas**.
- BUARQUE, C. A. **Aventura da universidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- CARROLL, Archie B. **The Four Faces of Corporate Citizenship**. Business and Society Review. V. 100. p. 1-7. 1998.
- CARVALHO, N. V. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1983.
- CAVEDON, Neusa R.; FERRAZ, Deise L. S. **As culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária de Porto Alegre**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- CHERMAN, Andréa; TOMEI, Patrícia A. **Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: Ed S.A., 1986.

DURHAN, Eunice R. **O sistema federal de ensino superior: problemas e alternativas**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, n. 23, v. 8, out. 1993.

FALCONER, Andres P. **A promessa do terceiro setor – um estudo sobre o papel das organizações da sociedade civil e do seu campo de gestão**. Banco de teses da Capes. Mestrado. FEA/USP. Universidade de São Paulo, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, Maria T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GUTIERREZ, G. L. Gestão participativa nas universidades paulistas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 92-102, abr./jun. 1993.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista**. Vol. II. Versión castellana de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 2003.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1974.

KREITLON, Maria P. A ética nas relações entre empresa e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

LONGHI, Solange M. **A face comunitária da universidade**. (Tese de doutorado). Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Educação, 1988.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

MARTINELLI, Antonio C. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, Livro 1, v. 1, 1975.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENDONÇA, J. Ricardo C.; GONÇALVES, J. C. S. **Responsabilidade social nas empresas: uma questão de imagem ou de substância?** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MENDONÇA, L. C. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOREIRA, Joaquim M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Fernando C. P. **Burocracia e autogestão (a proposta de Proudhon)**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1981.

\_\_\_\_\_. **Participação e co-gestão: novas formas de Administração**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1982.

NOGUEIRA, C. E. A.; CHAUVEL, Marie A. **Responsabilidade social: um estudo exploratório sobre o processo de decisão das instituições mantidas por empresas**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PINTO Marcelo R.; LARA, José E. **A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1990.

- RAMOS, Alberto G. **A nova Ciência das organizações**. Uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- REGO, Armênio. **Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 42, n. 1, p. 50-63, jan./mar. 2002.
- SAMPAIO, Jáder R. **Estratégia e políticas de gestão de pessoas: o caso da política de pessoal docente da universidade XYZ**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- SANTOS, Mário Ferreira. **Dicionário de Filosofia e Ciências culturais**. 2. ed. São Paulo: Editora Matese, 1964.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na Pós-modernidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- SCHOMMER, Paula C.; ROCHA, Ana G. P.; FISCHER, Tânia. **Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o terceiro setor**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 24. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2006.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- TRAMONTINI, R.; BRAGA, R. **As universidades comunitárias: um modelo alternativo**. São Paulo: IPEA-Leopoldina Editora, 1988.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VANNUCCHI, Aldo. **A universidade comunitária**. O que é, como se faz. São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- VIDAL, Francisco A. B.; MENEZES, Maria I. C. B. B.; COSTA, Denise P. B. C.; COSTA, Sílvia P. B. C. **Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- VENTURA, Elvira C. F.; VIEIRA, Marcelo M. F. **Institucionalização de práticas sociais: uma análise da responsabilidade social empresarial no campo financeiro no Brasil**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- WEBER, M. **Sobre a universidade**. São Paulo: Cortez, 1967.
- XAVIER, André M.; SOUZA, Washington J. **Responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.