

A SUSTENTABILIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PELO OLHAR DE DIFERENTES ATORES: CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

Victor Vieira Silva

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).
E-mail: victorvieira@outlook.com

José Batista de Souza Neto

Graduação e Mestrado em Administração. Atualmente é doutorando em Administração na Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP).
E-mail: josenetoagora@gmail.com

Luiz Romeu de Freitas Júnior

Graduação em Ciências Econômicas. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (PPGA-UFU).
E-mail: luizromeu26@msn.com

Resumo

As organizações têm procurado realizar atividades sustentáveis que conciliem os aspectos sociais, econômicos e ambientais, dada a necessidade de mudança em suas ações frente aos problemas ambientais. Contudo, a divulgação dessas atividades nem sempre se mostram coerentes com as percepções dos diferentes atores organizacionais. Por isso, o presente estudo propõe analisar as convergências e divergências entre o discurso organizacional de sustentabilidade e a compreensão de atores sobre suas práticas. Para atingir esse objetivo, realizou-se um estudo qualitativo e descritivo em uma instituição de ensino superior atuante na região do Alto Paranaíba, por meio de pesquisa documental e de entrevistas com quatro pessoas vinculadas à organização. Como resultado, verificou-se que, em ambos os discursos, há uma valorização das atividades de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pela instituição e o reconhecimento da sua importância. Porém, nem sempre há o envolvimento de atores sociais na proposição das atividades voltadas à comunidade, como abordado no discurso oficial. Além disso, esse discurso não reconhece o caráter estratégico que a sustentabilidade tem para a instituição.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Sustentabilidade. Discurso Organizacional.

Abstract

The organizations have sought to carry out sustainable activities that reconcile social, economic and environmental aspects, given the need to change their actions against environmental problems. However, the dissemination of these activities is not always coherent with the perceptions of the different organizational actors. Therefore, the present study proposes to analyze the convergences and divergences between the organizational discourse of sustainability and the actors' understanding of their practices. To achieve this objective, a qualitative and descriptive study was carried out at a higher education institution in the Alto Paranaíba region, through documentary research and interviews with four people linked to the organization. As a result, it was verified that, in both discourses, there is an appreciation of the socio-environmental responsibility activities developed by the institution and the recognition of its importance. However, there is not always the involvement of social actors in proposing community-oriented activities, as discussed in the official discourse. Moreover, this discourse does not recognize the strategic nature that sustainability has for the institution.

Keywords: Social Responsibility. Sustainability. Organizational Discourse.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem vivenciado o agravamento de problemas socioambientais, os quais são causados, principalmente, pela intervenção humana sobre a natureza. Com a constatação da ameaça dessa intervenção à ecologia do planeta, emergiu-se uma preocupação com a sustentabilidade da relação homem-natureza (SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011), cuja a qualidade do meio ambiente natural mostra-se um desafio às atuais formas de pensar as atividades sociais, industriais e organizacionais (COSTA; TEIXEIRA, 2017), tendo em vista que essas questões tidas como problemas socioambientais são consequências da própria estruturação da sociedade (EGRI; PINFIELD, 1998).

Nesse contexto, as organizações vêm assumindo, cada vez mais, uma responsabilidade social essencial para a concretização das mudanças na sociedade, tanto em termos de valores como em ações (SILVA; REIS; AMÂNCIO, 2011). Por meio dos seus discursos, elas buscam realizar práticas organizacionais que conciliem um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, entendendo o impacto positivo disso na sua imagem organizacional (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Entretanto, apesar dos discursos apontarem para uma preocupação socioambiental, as práticas organizacionais parecem distantes disso (SILVA; REIS, 2011), o que indica a existência de divergências entre o que é dito e publicado sobre a sustentabilidade e as práticas que são adotadas efetivamente (TURANO; CHERMAN; FRANCA, 2014).

Diante disso, o presente estudo se norteia pela seguinte questão: como a responsabilidade social de uma organização é compreendida pelos seus atores, face ao que se encontra publicado sobre suas ações de sustentabilidade? O objetivo geral consiste em analisar as convergências e divergências entre o discurso organizacional de sustentabilidade e a compreensão de atores sobre suas práticas. Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva e de campo em uma instituição de ensino superior atuante na região do Alto Paranaíba, entrevistando diferentes atores que possuem algum vínculo com ela, seja profissional ou acadêmico.

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se, na segunda seção, uma revisão da literatura sobre responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e gestão ambiental. A terceira seção é dedicada à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção segue com a apresentação das análises dos resultados, e, na quinta seção, encerra-se o estudo com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A responsabilidade social é um conceito discutido por diversos autores (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007; SCHOMMER; ROCHA, 2007; KLEINE; HAUFF, 2009; RAMOS; SOETH; CARBONERA, 2017). O termo pode ser entendido como um instrumento de gestão e regulação social, em função de uma ética global (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007). Contudo, ressalta-se que não há um consenso sobre o que é responsabilidade social, e essa imprecisão pode levar a distorções ou reducionismos

sobre a compreensão de práticas socialmente responsáveis (MACHADO FILHO, 2011).

O resgate teórico feito por Serpa e Fourneau (2007) pode auxiliar na compreensão sobre o que é responsabilidade social. Segundo os autores, o termo possui duas principais vertentes. Uma delas é a teoria econômica clássica, que considera a geração de lucros como a finalidade única da empresa, devendo se preocupar, portanto, apenas com os acionistas e investidores. A outra vertente é a teoria contemporânea, que considera que a empresa deve se preocupar com os diversos *stakeholders* no processo decisório, tendo em vista que as atividades da empresa têm impactos internos e externos, na sociedade e no ambiente, e, por isso, é preciso considerar os diferentes interessados e influenciados por suas atividades.

Diante dessas duas vertentes, percebe-se que a responsabilidade social não era uma preocupação das organizações; sua discussão ocorre em um contexto no qual as empresas passaram a reconhecer a importância da sociedade e do meio ambiente nas suas decisões, uma vez que são dimensões impactadas pelas suas atividades desenvolvidas. Conforme Shrivastava (1994), a responsabilidade social passou a ser uma preocupação das organizações devido a consciência da necessidade de manutenção dos recursos sociais e ambientais utilizados no processo de produção.

Ressalta-se, ainda, que, no âmbito organizacional, a responsabilidade social é acrescida dos termos 'empresarial' ou 'corporativa'. Por padrão, adota-se, a partir de agora, a nomenclatura Responsabilidade Social Corporativa (RSC), entendida pela *European Commission* (2002, p. 5) como um "conceito fundamental pelo qual as organizações integram aspectos sociais e ambientais em suas operações e em suas interações com os *stakeholders* a partir de uma base voluntária".

A RSC tem uma relação estreita com o termo 'ética', um termo que tem ganhado destaque na linguagem organizacional (ENRIQUEZ, 1997). Nesse sentido, ressalta-se que as organizações precisam ir além das responsabilidades econômicas e legais, e assumir, também, responsabilidades éticas, sociais e ambientais (ASHLEY, 2002), inclusive as universidades (VALLAEYS, 2017). Entende-se, portanto, que as responsabilidades organizacionais não são neutras, mas, apropriam-se de valores éticos em sua conceituação e compreensão (PENA, 2003). Esses valores éticos se referem a um conjunto de costumes normativos da vida de um grupo social que rege os comportamentos individuais (VAZ, 2006).

Para Wood (1991), a RSC pode ser norteada três diferentes princípios: legitimidade; responsabilidade pública; e poder de discernimento dos gerentes. O princípio da legitimidade tem foco nas obrigações e sanções institucionais, no qual há o entendimento de que a sociedade concede legitimidade e poder às empresas, especificando o que é esperado delas. O princípio da responsabilidade pública tem foco nos parâmetros comportamentais organizacionais, no qual há o entendimento que as empresas são consideradas responsáveis por resultados relacionados às áreas primárias e secundárias de seu envolvimento com a sociedade. Já o princípio do poder de discernimento dos gerentes tem foco nas escolhas individuais, tendo o entendimento de que são os gestores que têm o dever de exercer o poder apreciado a eles em direção a resultados socialmente responsáveis.

Wood (1991) acrescenta que, para colocar em prática as ações de responsabilidade social, as organizações podem utilizar programas e políticas sociais corporativas, que surgem como forma orientadora para áreas nas quais os problemas são recorrentes, ou naquelas em que há interesse e importância para a

organização. Este tipo de política possui três principais objetivos: institucional, que consiste em defender a legitimidade dos negócios na sociedade; organizacional, que consiste em melhorar a adaptabilidade da empresa e adequá-la com seu meio-ambiente; e, por fim, ético, que consiste em criar uma cultura de escolha ética, que apoiará e encorajará os intervenientes individuais a exercerem as opções disponíveis no cumprimento das responsabilidades sociais das empresas.

Complementar a esses três objetivos, Du e Bhattacharya (2010) sugerem que, devido à crescente utilização da RSC pelas outras organizações e da importância conferida a estas ações pela sociedade, as empresas vêm se engajando cada vez mais em iniciativas que visem melhorias na saúde pública, na segurança, no ambiente ou no bem-estar da comunidade, por meio do seu envolvimento ativo com os principais grupos interessados. Desse modo, Silva, Reis e Amâncio (2011) reforçam que, por estar ligada a questões como o desenvolvimento sustentável, a RSC se tornou um elemento importante para a competitividade da empresa.

Posto isso, a próxima subseção complementa essa apresentação teórica, discorrendo sobre a sustentabilidade e a gestão ambiental.

2.2 A SUSTENTABILIDADE E A GESTÃO AMBIENTAL

A noção de sustentabilidade, embora não seja consensual, aponta para a necessidade de mudanças sociais (PAEHLKE, 2005). Enquanto capacidade de manter algo em um estado contínuo, a sustentabilidade é considerada a ideia central do desenvolvimento sustentável, que pode ser entendido, por sua vez, como um agir organizacional no qual se observa diferentes ações, isto é, o desenvolvimento sustentável pode assumir diferentes caracterizações mediante a realidade territorial em que é analisado (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012).

Dessa forma, entende-se que a sustentabilidade não se refere exclusivamente às questões ambientais, mas a um processo social, uma estratégia que leve em conta tanto a viabilidade econômica quanto a viabilidade ambiental e social. A sustentabilidade propõe uma mudança substancial no processo civilizatório, fazendo com que se pense na passagem do conceito à ação, redefinindo as relações sociais e ambientais.

O termo sustentabilidade é abordado na maioria dos estudos como sendo composto por três dimensões que se relacionam e formam o chamado *Triple Bottom Line*. Essas dimensões são: econômica, ambiental e social (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Trata-se de um modelo desenvolvimento por Elkington, em 1997, que amarrou em um único conceito os ideais de prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, entendendo, portanto, que o sucesso organizacional deve ser mensurado não apenas por variáveis financeiras; é preciso considerar o seu desempenho ambiental e social (VIZEU; MENEGHETTI; SIFERT, 2012).

As dimensões da sustentabilidade, resumidas no Quadro 1, integram o discurso organizacional dirigido aos seus *stakeholders*, buscando a vinculação das práticas sociais, ambientais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, muitas organizações têm dificuldade de encontrar um equilíbrio dessas dimensões nas suas práticas gerenciais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008), o que pode resultar em discrepâncias entre os seus discursos e as suas práticas (TURANO; CHERMAN; FRANCA, 2014).

Muitas das vezes, os empregados se deparam com a falta de clareza e consenso quanto ao significado do termo sustentabilidade nas empresas que

trabalham, refletindo na realização de ações em prol dessa sustentabilidade, contudo, sem uma compreensão de sua importância social e ambiental (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Os gestores também possuem dificuldades e limitações quanto às suas competências de transformar os discursos organizacionais em ações sustentáveis, levando-os a agir de acordo com os imperativos econômicos (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014).

Quadro 1 – Dimensões integrantes da sustentabilidade

Dimensão	Conceituação
Sustentabilidade Social	Elaboração de um processo de desenvolvimento sustentado por outro crescimento e amparado na perspectiva do que seria definido como uma sociedade boa. A meta seria a redução das diferenças sociais entre os que são mais e os que são menos favorecidos.
Sustentabilidade Econômica	Acontece através da alocação e do gerenciamento de forma eficiente dos recursos e de investimentos contínuos das iniciativas públicas e privadas. Esta dimensão deve levar em conta ainda, a eficiência em termos macrossociais e não somente através na perspectiva rentabilidade empresarial microeconômica.
Sustentabilidade Ecológica	Aborda iniciativas como a criatividade, para minimizar o uso de recursos e causar o mínimo de degradação. Utilizando-se de práticas como redução de resíduos poluidores, conservação de recursos, práticas de reciclagem e adoção de normas adequadas para proteção ambiental.

Fonte: Adaptado de Moraes Neto, Pereira e Maccari (2012).

Diante disso, é preciso compreender que a sustentabilidade tem sido associada à perpetuidade das empresas. Seus discursos organizacionais ainda têm, como preocupação central, os resultados financeiros, e o termo 'sustentabilidade' tem sido utilizado apenas para mascarar esse foco econômico. Dessa forma, pode-se entender que ações sociais e ambientais são tomadas visando, essencialmente, os ganhos para a própria organização (SILVA; REIS, AMÂNCIO, 2011). Trata-se, portanto, de uma preocupação com a sustentabilidade da vantagem competitiva da empresa (FOON; NAIR, 2010).

Em relação à divulgação das informações socioambientais das empresas, essa é impactada, principalmente, pela preocupação com a imagem e a reputação da própria empresa, pelo desejo de valorização de suas ações, pela oportunidade de novas fontes de financiamento, além de conferir competitividade empresarial. Assim, pode-se dizer que a preocupação com a sustentabilidade e as ações de responsabilidade social fazem parte da estratégia do negócio, uma vez que são ações que visam, essencialmente, a sobrevivência da empresa no seu mercado de atuação (MOREIRA *et al.*, 2014). Para isso, as organizações promovem discursos parciais e tendenciosos acerca da sustentabilidade com o intuito de alcançar seus objetivos, indicando um cenário carente de uma gestão imparcial, transparente e ética, e que esteja preocupada com a construção coletiva da sustentabilidade (TURANO; CHERMAN; FRANCA, 2014).

Para minimizar os problemas ambientais e atender às pressões sociais e do governo, como é o caso da certificação ambiental apresentada por Almeida (2002), as empresas têm adotado práticas administrativas e tecnológicas que contribuam para ampliar a capacidade de suporte do planeta, o que Barbieri (2008) chama de gestão ambiental empresarial. Para o autor, essa gestão tem diferentes abordagens: o controle da poluição; a prevenção da poluição; e a questão estratégica. Em destaque, a questão estratégica envolve, numa implantação gradual da gestão ambiental, uma postura competitiva, preocupada com ações reativas e proativas,

que tragam vantagens competitivas para a empresa, passando pelo envolvimento permanente e sistemático da alta administração, até alcançar a disseminação das atividades ambientais em toda organização e cadeia produtiva.

Apesar dessa abordagem sobre a gestão ambiental, entende-se que uma organização efetivamente direcionada à sustentabilidade é consequência dos valores organizacionais, uma vez que esses valores prescrevem e direcionam os comportamentos dos empregados em situações particulares e em situações entre os membros organizacionais (THOMAS, 2013). Dessa forma, as discrepâncias entre o discurso organizacional e as suas práticas têm, como uma de suas origens, os conflitos de valores organizacionais, que acabam levando a confusões sobre quais são os comportamentos desejados pelas organizações, dificultando, assim, a sua gestão (PAALBERG; PERRY, 2007).

Após essa revisão da literatura, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, caracteriza-se a pesquisa quanto à sua abordagem, aos seus objetivos e aos seus procedimentos. Segundo Silveira e Córdova (2009), trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e de campo, por meio de um estudo em uma instituição de ensino superior particular localizada na região do Alto Paranaíba. Dessa forma, entende-se que esta pesquisa procura uma compreensão aprofundada de um fenômeno social, descrevendo-o a partir da análise sobre uma organização específica.

Essa instituição, nomeada no estudo como 'Universidade', foi escolhida por conveniência dos pesquisadores e foi intencional, uma vez que a própria organização se intitula como sustentável e socialmente responsável. Além disso, para alcançar o objetivo de analisar as convergências e divergências entre o discurso organizacional de sustentabilidade e a compreensão de diferentes atores da organização sobre suas práticas socialmente responsáveis, utilizou-se de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas para a obtenção de material empírico, entendendo o caráter complementar desses dois procedimentos para o alcance do objetivo proposto.

A pesquisa documental foi escolhida por ser uma fonte não-reativa de informações, o que possibilita o seu reexame em busca de novas interpretações (GODOY, 1995), e foi utilizada para obter informações sobre o que a instituição de ensino divulga sobre suas práticas de sustentabilidade, em seu sítio eletrônico e na sua página oficial no Facebook. Na análise, essas informações documentais serão chamadas de discurso organizacional oficial. As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, foram escolhidas por possibilitarem a compreensão dos atores sociais e a sua situação (BAUER; GASKELL, 2002), sendo utilizadas para a obtenção de material empírico sobre as compreensões de sustentabilidade dos diferentes atores que possuem algum tipo de vínculo com a referida instituição de ensino.

Realizou-se quatro entrevistas presenciais ao longo do último quadrimestre de 2016, com pessoas selecionadas por conveniência, que representaram diferentes grupos de interesse da instituição, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos entrevistados

Código do entrevistado	Sexo	Tipo de vínculo	Tempo aproximado de vínculo
E1	Feminino	Discente	5 anos
E2	Feminino	Colaborador de Gestão de Pessoas	27 anos
E3	Feminino	Fornecedor de alimentos	1 ano e 6 meses
E4	Feminino	Coordenador de Extensão	15 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo um roteiro pré-definido com dez perguntas, as entrevistadas assinaram um termo de aceite livre e esclarecido, autorizando a divulgação de trechos da entrevista na análise e discussão dos resultados. Ressalta-se que os áudios foram gravados apenas para fins de transcrição e totalizou 25 laudas.

Para a análise do material empírico obtido pelas entrevistas, optou-se pelo uso da análise de conteúdo de Bardin (2011) e, mais especificamente, a análise categorial temática. Essa escolha se justifica pela importância explicitada por Vala (1986), que considera a análise de conteúdo uma técnica que permite inferências sobre as mensagens e informações com características delineadas a partir do inventário e da sistematização dessas informações. Minayo (2012) complementa que a análise de conteúdo possibilita uma interpretação mais aprofundada das mensagens obtidas.

As categorias de análise – conhecimento da temática, compreensão das ações desenvolvidas e divulgadas, e valorização das ações socialmente responsáveis – foram definidas *a priori*, com base na revisão da literatura e nos objetivos da pesquisa, ambos refletidos nas perguntas do roteiro de entrevista. Optou-se, portanto, pelo critério de adequação ou pertinência (OLIVEIRA, 2008) para a construção dessas categorias empíricas. O artigo segue com a análise dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O DISCURSO ORGANIZACIONAL OFICIAL

No *website* da instituição de ensino analisada, observa-se que a RSC é abordada em três seções distintas: Institucional, Eventos e Extensão. Na seção 'Instituição', é apresentado o selo de Responsabilidade Social que destaca a "vocação comunitária" da instituição. Na seção 'Eventos', são prestadas as informações sobre a programação do evento relacionado à responsabilidade social, ressaltando a sua importância para a comunidade. Na seção 'Extensão', verificou-se, contudo, a duplicidade das informações apresentadas na seção Institucional. Alguns trechos desse discurso organizacional oficial estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – O discurso organizacional oficial da instituição pesquisada

Aspecto	O que é divulgado
Selo	“A <i>Universidade</i> recebe anualmente o Selo ‘IES Socialmente Responsável’, destacando a vocação comunitária da instituição. O selo é conferido pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), certificando a participação ano a ano da <i>Universidade</i> na Campanha da Responsabilidade Social do Ensino Superior Particular.”
Implicações do selo	Para o reitor [nome do reitor], “todos os esforços são para que a população de Patrocínio e região também tenham benefícios com as ações desenvolvidas dentro da <i>Universidade</i> . Além de prepararmos os nossos alunos para o mercado de trabalho, moldamos também homens e mulheres conscientes da participação comunitária. O Selo simboliza o trabalho altruísta de professores, alunos, colaboradores, enfim, de toda nossa comunidade acadêmica”.
Ações comunitárias promovidas	Movimentos voluntários; trote solidário; doações; atividades de conscientização e recreação voltadas aos idosos.
Implicações das ações comunitárias	“Todas as ações comunitárias da <i>Universidade</i> envolvem alunos, colaboradores, professores, coordenadores e diretores da instituição”.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir da pesquisa.

Quanto à página oficial da instituição no Facebook, verificou-se que esse meio eletrônico é pouco utilizado, no que se refere à divulgação de seus programas de responsabilidade socioambiental. Dentre as últimas publicações, encontrava-se apenas uma postagem informando sobre um programa ambiental praticado pela instituição. Além dessa publicação, destaca-se o vídeo institucional publicado na rede social, que possui mais de 15 mil visualizações e que trata das características da RSC da instituição. O vídeo, de aproximadamente 3 minutos, inicia com os seguintes dizeres:

“A Universidade acredita que o conhecimento, apoio a cultura, responsabilidade com as questões socioambientais e o comprometimento com a pesquisa científica são fundamentais para a formação de profissionais e cidadãos éticos e envolvidos com a comunidade.”

E encerra com a frase:

“Ensino de qualidade com responsabilidade social.”

Por meio dessas informações divulgadas nos canais eletrônicos da instituição de ensino, compreende-se que o discurso organizacional oficial sobre a sustentabilidade, entendido por meio das ações de responsabilidade socioambientais, procura reforçar a imagem positiva da organização para toda a comunidade, como levantado no estudo de Moreira *et al.* (2014). Percebe-se, ainda, que é um discurso parcial, como chamado por Turano, Cherman e Franca (2014), uma vez que nele não há espaço para as contradições organizacionais.

Ao resgatar a compreensão de Wood (1991), complementa-se que o discurso organizacional oficial da instituição pesquisada abrange: objetivos institucionais, já que visa a legitimidade da organização na sociedade; objetivos organizacionais, ao procurar melhorar a sua relação com a sociedade e meio-ambiente; e objetivos éticos, por meio da criação de uma cultura que encoraje o seu público, interno ou externo, a agir com responsabilidade social. Ou seja, o discurso da instituição de ensino indica uma preocupação para além das responsabilidades

econômicas ou legais, assumindo, conforme apontado por Ashley (2002), responsabilidades éticas, sociais e ambientais.

Além disso, como discutido por Barbieri (2008), a divulgação do selo 'IES Socialmente Responsável' evidencia a preocupação do discurso organizacional oficial com a questão estratégica da gestão socialmente responsável, pois, segundo Almeida (2002), esses selos e certificações ambientais conferem credibilidade para as organizações certificadas.

4.2 AS PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS

Nesta subseção, será destacada as percepções dos entrevistados em relação à quatro grandes eixos: conceitos associados à Responsabilidade Social Corporativa; as ações socialmente responsáveis desenvolvidas pela instituição de ensino pesquisada; a divulgação dessas ações; e a valorização a elas atribuídas.

4.2.1 A compreensão de alguns conceitos

A responsabilidade social foi percebida pelas entrevistadas como ações da própria instituição voltadas para o seu público interno, mas, também, para a sociedade como um todo. Essas ações só são possíveis de serem realizadas se houver uma conscientização de todas as pessoas sobre a sua importância e impacto na melhoria da vida das pessoas e do meio ambiente. Entende-se, com isso, que as percepções das entrevistadas sobre a responsabilidade social estão alinhadas com a conceituação dada pela *European Commission* (2002) a esse termo.

Certo, bom, responsabilidade social é aquela responsabilidade que todos nós temos que ter, é... pelos semelhantes, pelos nossos atos, e a responsabilidade social é de grande importância para a consciência de todos, assim, para conscientizar todos na sociedade. Principalmente quem trabalha com ensino superior, os alunos de ensino superior que já tiveram esse privilégio de chegar a uma... a um patamar da educação mais elevado, ter essa consciência da necessidade de se responsabilizar pelo outro, né? Em todos os sentidos, de orientar, de prover, encaminhar, então é superamplio esse contexto de responsabilidade social (E4).

Eu acredito que seja uma responsabilidade dentro aqui da instituição, com a sociedade, né? A gente teria esses trabalhos aqui dentro da instituição e fora dela também. Traria essas pessoas para instituição, desenvolvendo algum projeto, e para a comunidade da nossa cidade (E2).

A responsabilidade social hoje está diretamente relacionada ao próprio estilo de vida que a gente leva, com melhor qualidade de vida e a oferta [aos nossos clientes] de produtos com mais cuidado ao ambiente (E3).

[Responsabilidade social é] preencher algumas lacunas que o governo talvez não dê conta, ajudar às várias classes sociais, idades diferentes, de formas variadas, melhorando também a condição ambiental tanto no presente quanto no futuro (E1).

Contudo, destaca-se que outros termos associados à RSC, como responsabilidade ambiental, sustentabilidade, ética, *stakeholders* e *triple bottom line*, apresentaram-se imprecisos nas entrevistas, indicando uma falta de clareza ou desconhecimento desses conceitos por parte dos entrevistados, que pode levar, por

consequência, a confusões no reconhecimento de quais atividades da 'Universidade' são socialmente responsáveis ou a dificuldades em realizar atividades preocupadas com as questões sociais e ambientais, como foi destacado no estudo de Claro, Claro e Amâncio (2008) e de Brunstein e Rodrigues (2014).

4.2.2 As ações desenvolvidas pela instituição de ensino pesquisada

A existência de ações de responsabilidade social realizadas pela 'Universidade' é de conhecimento das entrevistadas. Todas elas afirmaram conhecer que ações voltadas para a sociedade e para o meio ambiente são realizadas pela instituição de ensino.

Tem, tem sim. [...] a gente fazia alguns eventos na praça [...], para tentar ajudar a comunidade da nossa cidade, e esse ano [...] a gente fez um evento junto com a faculdade, com a ajuda do coordenador do curso que foi uma tarde com os alunos da fazenda da APAE (E1).

A gente tem hoje um programa, né, de responsabilidade social muito influente [...], onde a comunidade, vem de quinze em quinze dias, e os cursos oferecem os seus serviços, as suas experiências e os seus conhecimentos a essa comunidade (E3).

Os exemplos dados pelas entrevistadas foram pontuais, e algumas afirmam conhecer, mas não participam das atividades socialmente responsáveis realizadas pela instituição, indicando um certo desinteresse em relação a essas atividades. A maior quantidade de exemplos de ações socialmente responsáveis foi dada pela coordenadora de extensão, dado o seu envolvimento direto, em termos de planejamento e comunicação.

[...] Na parte das ciências biológicas tem projetos, vários projetos pra nascentes dos rios, plantação de matas ciliares para as margens dos rios. Então isso vem sendo feito desde sempre. E, claro que aprimorando, melhorando, porque a gente toma consciência cada vez mais de que as nossas ações aqui hoje vão refletir no futuro. [...] Até alunos já estão criando essa responsabilidade social, e trabalhando para arrecadar coisa pra alguém que está passando necessidade. [...] Há essas ações na praça, levantando pressão arterial, tudo que tem na área de saúde, envolvendo também a parte do meio ambiente, distribuindo mudas de plantas, e mostrado como deve ser plantado, como deve ser cuidado, que eu acho que é o principal, né? Nós fizemos também uma ação na APAE, levando os alunos da agronomia. Eles levaram as árvores, plantaram, explicaram como que elas deveriam ser cuidadas (E4).

Entende-se, por este supracitado excerto, que a 'Universidade' realiza atividades voltadas para a comunidade externa, e seus diferentes atores reconhecem e percebem isso como ações de responsabilidade socioambiental.

A *Universidade* tem, sim, essa interação, essa obrigação em estar sempre inserindo a comunidade dentro do meio acadêmico (E3).

Há um reconhecimento implícito de que, por se tratar de uma instituição de ensino superior, a 'Universidade' tem uma obrigação de assumir as responsabilidades éticas, sociais e ambientais abordadas por Ashley (2002), ainda

mais por ser entendida pelos seus atores como uma organização sem fins lucrativos. Por conta disso, e considerando as dimensões apresentadas por Morais Neto, Pereira e Maccari (2012), verifica-se pelas entrevistas um destaque das dimensões sociais e ecológicas nas ações de sustentabilidade realizadas pela instituição, em detrimento da dimensão econômica.

Apesar de ser referida como uma organização sem fins lucrativos, há indícios de que as ações socialmente responsáveis apresentam um caráter estratégico para a instituição, quando se considera as abordagens da gestão ambiental de Barbieri (2008). Para embasar essa análise, destaca-se um excerto da entrevista com a fornecedora de alimentos da instituição de ensino.

[De ações] socioambientais que saberia dizer hoje é essa do agrotóxico natural, recolhido através dos restos de cascas, talos e outros alimentos, que são reaproveitados na nossa fazenda experimental. Esse projeto [de reaproveitamento de matéria orgânica] é um projeto que a minha empresa participa com o curso de ciências biológicas da instituição, e foi proposto pela própria *Universidade* (E3).

Com o exposto, compreende-se que a instituição de ensino procura repassar projetos e proposições de ações socialmente responsáveis para grupos de interesse com os quais se relaciona. O caráter estratégico disso, considerando a abordagem de Barbieri (2008), está em disseminar atividades socioambientais para as suas redes organizacionais, o que pode conferir vantagens competitivas para ambas as organizações envolvidas. Além disso, pode-se entender que essas políticas e ações propostas tem objetivos institucionais, organizacionais e éticos, como apresentado por Wood (1991).

4.2.3 A divulgação das ações

As ações de RSC são divulgadas por meio de eventos promovidos pela própria instituição de ensino. Dentre esses eventos, tem-se apresentação de trabalhos de diversos cursos, fóruns científicos, para os quais toda a comunidade é convidada, semana nacional de responsabilidade social e campanhas de arrecadação de doação de alimentos ou materiais de limpeza e higiene feitas durante a realização de eventos do calendário acadêmico e destinadas a alguma instituição necessitada.

Sempre tem [ações de responsabilidade socioambiental], e a gente não faz nada sem comunicar. Porque se você não comunica a comunidade, como é que você vai ter o retorno? Então, a gente comunica através de rádio, através de panfletos, telefonemas, visitas mesmo, corpo a corpo. Então, tem toda essa comunicação para mostrar o que é que vai ser feito e qual é o objetivo daquilo (E4).

Apesar de ser essencial para a divulgação dos eventos de promoção de ações socioambientais, a comunicação parece falhar às vezes, não abrangendo um público maior.

Eu sei que é [divulgado], mas, não é muito disseminado isso. Nos meios que a gente convive, a gente não tem muito contato com isso, talvez, faltaria mais marketing da faculdade. [...] Quando eu desliguei, que eu fiquei quatro anos fora da *Universidade*, eu também não ouvia falar disso na cidade (E1).

Às vezes, a gente fica sabendo muita coisa lá fora. Coisas que a gente nem tem conhecimento aqui dentro, mas, fica sabendo lá fora, através de outras pessoas (E2).

Ao resgatar as compreensões de Moreira *et al.* (2014) e Turano, Cherman e Franca (2014) sobre a divulgação de informações socioambientais, entende-se que a comunicação feita pela instituição de ensino precisa de maior abrangência, até por entender que a divulgação parcial ou tendenciosa acerca de suas ações pode trazer impactos negativos para a sua imagem e reputação, que muito valoriza a questão da sustentabilidade e das ações socialmente responsáveis.

4.2.4 A valorização atribuída às ações socialmente responsáveis

A valorização atribuída às ações socialmente responsáveis da instituição de ensino relaciona-se com os diferentes interesses dos seus atores. A discente, apesar de dizer valorizar essas ações, acredita que elas não são o grande motivo pelo qual os estudantes escolhem a Universidade.

Eu acho que uma porcentagem mínima sim, mas não, [a escolha] é por facilidade mesmo, de estar em casa com o pai, ou questão de valores de mensalidade. Então, [a responsabilidade social] não seria um fator predominante na escolha (E1).

Para a colaboradora de Gestão de Pessoas, o reconhecimento das atividades socialmente responsáveis pela instituição gera satisfação aos seus empregados, sendo, portanto, um aspecto motivacional.

Até um tempo atrás, acho que a instituição não era valorizada e não era vista da forma que ela está sendo vista agora. A gente vê muitas pessoas falando muito bem daqui, vendo nosso crescimento. Então, eu acredito que sim, com certeza, todos os colaboradores nossos que trabalham aqui, trabalham satisfeitos, gostam daqui, e com certeza isso faz com que eles sintam melhores. [...] É motivador você saber que você trabalha em uma empresa assim (E2).

Tanto a fornecedora de alimentos quanto a coordenadora de extensão entendem que as ações socialmente responsáveis podem trazer vantagens competitivas para a instituição.

No projeto que eu já citei, de matéria orgânica, eu estaria... vou estar ajudando o meio ambiente ao invés de jogar fora. Então, eu estou economizando aqui! Ao invés de jogar fora, eu estou dando para a instituição uma matéria orgânica que vai transformar em esterco e depois eles me dão couve, me dão alface, que eu vendo. Então é uma troca, uma permuta (E3).

Todos valorizam muito, muito mesmo. Eles percebem o tanto que a gente faz na comunidade, valorizam, colaboram, ajudam. [...] Reflexos econômicos tem, porque quando você comunica que é um projeto social e que está precisando disso, daquilo e daquilo outro, as empresas entram como parceiras, participam e ajudam. [...] Na parte de competitividade também tem reflexos, porque eu acho que é mais uma parte que você

sobressai... Hoje, nós que somos mais [socialmente responsáveis], temos uma cultura. [...] Todo mundo ajuda todo mundo (E4).

O reconhecimento estratégico das ações de sustentabilidade evidencia a compreensão de Silva, Reis e Amâncio (2011), que destacaram que ações sociais e ambientais também são tomadas visando ganhos para a própria organização. No excerto da coordenadora de extensão, destaca-se a internalização cultural dos valores socioambientais, de preocupação e ajuda mútua. Paalberg e Perry (2007) e Thomas (2013) compreendem que, por ser os valores organizacionais os direcionadores do comportamento de seus indivíduos, a efetividade das políticas e práticas socialmente responsáveis só se darão quando os valores organizacionais apontarem para essa preocupação.

4.3 AS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

A instituição de ensino superior pesquisada utiliza os meios eletrônicos, em específico, o seu *website* institucional, para divulgar uma versão oficial do seu discurso sobre sustentabilidade e responsabilidade social, no qual não há espaço para contradições que possam impactar negativamente a sua imagem e reputação. Esse discurso oficial pode ser entendido como parcial, uma vez que não abrange as diferentes percepções de diferentes atores que possuem algum vínculo com a instituição, e pode apresentar, portanto, convergências e divergências com os discursos desses atores sociais, como apontam Turano, Cherman e Franca (2014).

O discurso oficial e os discursos dos atores são convergentes no reconhecimento da importância das ações socialmente responsáveis que são realizadas pela instituição de ensino. Neles, também há o destaque de como essas ações são voltadas para a comunidade, como por meio das atividades acadêmicas e de doação. Outro aspecto convergente é em relação à valorização atribuída pelos diferentes atores e pela instituição às ações por ela realizadas. A certificação das ações sustentáveis por meio de selos (ALMEIDA, 2002) confere credibilidade à organização, facilitando a legitimidade de suas ações. Isso impacta em questões culturais (PAALBERG; PERRY, 2007; THOMAS, 2013), e auxiliam na construção de um sentimento de pertencimento ao grupo e no desejo de fazer parte da realização dessas atividades.

Como divergência, verifica-se que nem sempre as ações da instituição envolvem todos os seus públicos de interesse, como alunos, fornecedores, colaboradores, professores, coordenadores e diretores. Nesse sentido, pode-se compreender que o discurso organizacional oficial visa repassar à comunidade uma ideia de integração, em que todos estão pensando e agindo para o bem de todos. Isto é, conforme Moreira *et al.* (2014), uma tentativa de reforçar a imagem positiva da organização.

Outra divergência acontece pelo fato de o discurso organizacional oficial não destacar o interesse econômico sobre as ações realizadas pela 'Universidade'. Esse interesse está relacionado com a necessidade de obtenção, alocação e gestão eficiente de recursos, principalmente financeiros, segundo Morais Neto, Pereira e Maccari (2012). Entende-se que a dimensão econômica faz parte do agir organizacional sustentável, como abordado por Claro, Claro e Amâncio (2008). Mas, a sua ausência no discurso oficial pode ser compreendida como uma tentativa de não gerar confusões entre os seus diferentes públicos, que poderiam ter dificuldades

de entender a necessidade econômica da organização, mesmo ela não tendo finalidades lucrativas.

De modo geral, essas divergências levantadas no estudo apontam para a ressalva feita por Turano, Cherman e Franca (2014): o não alinhamento entre o discurso e prática organizacional podem gerar ações não voltadas efetivamente para a sustentabilidade, por conta do desinteresse ou descrédito ao que é dito pela instituição. Nesse sentido, os autores destacam que uma gestão imparcial, transparente e ética é essencial para o reconhecimento dessas discrepâncias e para a superação de uma ética egoísta, que importa prioritariamente com a própria organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constatação dos impactos dos problemas socioambientais na sobrevivência das organizações impõe a elas a necessidade de um pensar e agir socialmente responsáveis, e que isso se alinhe às compreensões dos seus diferentes públicos e atores. Ao compreender que essas organizações possuem dificuldades em alinhar o seu discurso com as suas práticas, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta: como a responsabilidade social de uma organização é compreendida pelos seus atores, face ao que se encontra publicado sobre suas ações de sustentabilidade?

Por meio de um estudo qualitativo e descritivo em uma universidade privada atuante na região do Alto Paranaíba, e utilizando-se de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas para a obtenção de material empírico, constatou-se que as atividades de responsabilidade social realizadas pela referida instituição são compreendidas pelos seus diferentes atores como algo positivo, que contribui para a interação entre universidade e comunidade externa. Entretanto, nem sempre esses atores mostram-se interessados em participar dessas atividades, e a divulgação feita pela instituição às vezes se restringe a um público específico.

A compreensão da sustentabilidade da instituição de ensino pelo olhar de diferentes atores mostra convergências e divergências com o discurso oficial publicado no seu *website* institucional, tendo em vista que este discurso é parcial, e não abrange as contradições inerentes ao tema. Como aspectos convergentes, destaca-se a valorização das atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela instituição e o reconhecimento da sua importância. Como aspectos divergentes, destaca-se que nem sempre há o envolvimento dos atores sociais na proposição das atividades voltadas à comunidade, e o não reconhecimento, no discurso oficial, do caráter estratégico que a sustentabilidade tem para a instituição, inclusive na obtenção de recursos financeiros.

Esses achados permitem afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, e apresentam contribuições teóricas e práticas. Sob o ponto de vista teórico, o estudo contribui para a discussão sobre sustentabilidade organizacional, ao evidenciar convergências e divergências entre o que é divulgado pela organização sobre suas ações de sustentabilidade e a compreensão de atores organizacionais sobre essas ações. Com essa compreensão, e sob o ponto de vista prático, sugere-se aos gestores uma maior disseminação da comunicação organizacional sobre sustentabilidade, abrangendo os olhares do seu público de interesse sobre suas ações socialmente responsáveis, tendo em vista o impacto dessa disseminação na efetividade das ações, bem como no engajamento do público com elas.

O estudo limitou-se a uma organização e a entrevistas com pessoas vinculadas a ela. Portanto, no aspecto metodológico, sugere-se pesquisas futuras com mais organizações, e abrangendo outros públicos sociais, assim como a inclusão do discurso midiático na comparação das convergências e divergências sobre a sustentabilidade, uma vez que esse discurso tem impactos na compreensão sobre a organização como um todo. Outros enfoques sobre a temática também podem ser abordados, tais como o aspecto estratégico do discurso da sustentabilidade para as organizações, e a aplicação de propostas especificamente já criadas às instituições de ensino para ações socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e Sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, p. 05-24, 2014.

CLARO, P. B. O; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

COSTA, B. S.; TEIXEIRA, A. C. E. A. Sociedades tradicionais, desenvolvimento econômico e meio ambiente: reflexões sobre a sustentabilidade como valor constitucional. **Revista Direito Ambiental e Sociedade**, v. 7, n. 2, p. 145-167, 2017.

DU, S.; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. **International Journal of Management Reviews**, p. 8- 19, 2010.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 363-399.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

EUROPEAN Commission. **Corporate Social Responsibility: a business contribution to Sustainable Development**. 2002.

FOON, L. S.; NAIR, P. B. Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs. **International Journal of Business and Accountancy**, v. 1, n. 1, p. 63-78, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29.1995.

KLEINE, A.; HAUFF, M. Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle. **Journal of Business Ethics**, v. 85, p. 517-533, 2009.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Classificando ações de sustentabilidade: uma análise de conteúdo de entrevistas de líderes. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 1, p. 110-125, 2012.

MOREIRA, N. B.; DIAS FILHO, J. M.; GOMES, S. M. S.; CONCEIÇÃO, M. G. Fatores que impactam a divulgação voluntária de informações socioambientais na percepção dos gestores. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 62-82, 2014.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 3, p. 270-290, jul./set. 2012.

OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-576, 2008.

PAALBERG, L. E; PERRY, J. L. Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals. **The American Review of Public Administration**, v. 37, n.4, p. 347-408, 2007.

PAEHLKE, R. Sustainability as a bridging concept. **Conservation Biology**, v. 19, n. 1, p. 36-38, 2005.

PENA, R. P. M. **Ética, responsabilidade social e business ethics**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/patrus1.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 01, n. 01, p. 03-18, 2007.

RAMOS, A. M.; SOETH, C. B.; CARBONERA, J. B. A responsabilidade social das universidades no processo de formação fiscal: diagnóstico no Hospital Universitário da UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017. **Anais...** Mar del Plata: UFSC, 2017.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade Social Corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, jul-set. 2007.

SHRIVASTAVA, P. Castrated environment: greening organizational studies. **Organization Studies**, v. 15, n. 5, p. 705-726, 1994.

SILVA, S. S.; REIS, R. R. Sustentabilidade nos discursos organizacionais: uma luz no fim do túnel ou perfumaria? In: Encontro da ANPAD, 35., 2011. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SILVA, S. S.; REIS, R. R.; AMÂNCIO, R. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **RAM - Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 3, p.146-176, 2011.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

THOMAS, P. T. **The effect of personal values, organizational values, and person-organization fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors**: a preliminary investigation. 2013. 155 f. Tese (Doutorado em Filosofia) - College of The University of Iowa University of Iowa, 2013.

TURANO, L. M.; CHERMAN, A.; FRANCA, L. S. Sustentabilidade em uma grande corporação: uma análise da discrepância entre discurso e prática. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, p. 111-128, 2014.

VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Eds.). **Metodologia das ciências sociais**. Porto: Afrontamento, 1986.

VALLAEYS, F. Responsabilidade social universitária: uma definição prudente e responsável. **COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, p. 159-173, 2017.

VAZ, H. C. L. **Escritos de filosofia IV**: introdução à ética filosófica 3. ed. Sao Paulo: Loyola, 2006.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 569-583, p. 569-583, 2012.

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