

**Responsabilidade Social em Organizações Complexas: um Estudo Bibliométrico Realizado nos Eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração nos Últimos 10 anos.**

**SHEILA PATRÍCIA RAMOS**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
spatriciar@terra.com.br

**IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
iaraparisotto@hotmail.com

A CAPES

**Área Temática:** Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

**Responsabilidade Social em Organizações Complexas: um Estudo Bibliométrico Realizado nos Eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração nos Últimos 10 anos.**

**Resumo:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar os estudos publicados na temática da responsabilidade social exclusivamente em organizações complexas em eventos da ANPAD entre os anos de 2004 e 2014. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa bibliométrica, de caráter exploratório-descritiva, em dados secundários. Foram definidas categorias de análise que compreenderam: (a) o ano, (b) autor do estudo, (c) objetivos dos estudos, (d) resultados alcançados, (e) autores mais citados nas referências dos estudos encontrados (f) metodologia e (g) eventos em que os estudos foram publicados. Foram encontrados e revisados 18 artigos, no qual participaram 46 autores no total. Quanto à metodologia utilizada, 79% dos estudos são qualitativos, 11% quantitativos, 5% envolveram os dois métodos enquanto 5% foi ensaio teórico. O EnANPAD foi o evento no qual foram encontrados 58% dos estudos realizados. No que tange a responsabilidade social, os estudos demonstraram resultados que revelaram, em alguns casos, inconsistências entre a teoria e a prática. Foi identificado também que o tema inovação social e gestão social surgem como contribuição ao olhar da responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Organizações complexas, Responsabilidade Social, Eventos da ANPAD.

**Abstract:** This research aimed to identify and analyze studies published on the subject of social responsibility exclusively in complex organizations in the ANPAD events between 2004 and 2014. To achieve this purpose a bibliometric research, exploratory and descriptive character was held in secondary data. Analysis categories were defined that included: (a) the year, (b) author, (c) objectives of the studies, (d) the results achieved, (e) authors most cited in the references of the studies found (f) methodology and (g) events in the studies were published. They were found and reviewed 18 articles, attended by 46 authors in total. As for the methodology used, 79% of the studies are qualitative, quantitative 11%, 5% involved both methods while 5% was theoretical essay. The EnANPAD was the event in which were found 58% of the studies. With respect to social responsibility, studies have shown results that revealed, in some cases inconsistencies between theory and practice. It was also identified that the theme social innovation and social management arise as a contribution to look at social responsibility.

**Keywords:** Complex organizations, Social Responsibility, Events ANPAD.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Melo Neto e Froes (2001), o tema responsabilidade social é amplo, assim como seu conceito. Isto porque, tema e conceito compreendem conduta ética, ações comunitárias, tratamento de funcionários e ao dinamismo das relações que a empresa estabelece com seus diversos públicos ou *stakeholders*. A melhor maneira de analisar o conceito é identificar as diferentes visões a seu respeito. Mas de modo geral, a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral.

No que tange as organizações, existem também as denominadas organizações complexas, definidas por Etzioni (1976) como organizações que se diferem principalmente por seus meios de liderança e controle, grau de seletividade, condições ambientais, autoridade (autoridade especialista versus autoridade administrativa), conhecimento e hierarquia. Algumas organizações que se destacam como organizações complexas são os hospitais, prisões, igrejas, exércitos, escolas, serviço de assistência social, entre outras.

Muro e Meyer Jr. (2011), afirmam que os exemplos mais comuns de organizações complexas referem-se às usinas nucleares, controle e operações de tráfego aéreo, plataformas de petróleo, expedições espaciais, unidades hospitalares, sistemas de transporte ferroviário, usinas elétricas, indústrias químicas, sistema de abastecimento de água, minas e outras que se tornaram essenciais pelo tipo de serviço ou produto.

Assim, as organizações consideradas complexas também podem tratar de responsabilidade social. Dessa forma, o objetivo do presente estudo é identificar e analisar as publicações sobre a temática de Responsabilidade Social nas organizações complexas, em eventos realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período entre 2004 e 2014.

Esta pesquisa é relevante uma vez que buscará identificar e analisar como os pesquisadores estudam a temática da responsabilidade social em organizações complexas. Este artigo apresenta além dessa sessão, a revisão de literatura sobre responsabilidade social e organizações complexas, a metodologia, os resultados, discussões e as considerações finais.

## 2 REVISAO BIBLIOGRÁFICA

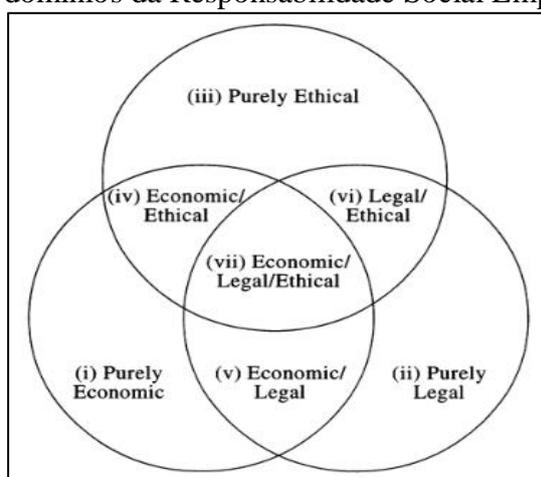
A fundamentação teórica encontra-se dividida em duas seções. A primeira aborda o tema responsabilidade social, e a segunda aborda as organizações complexas e suas características.

### 2.1 Responsabilidade Social

O tema responsabilidade social vem sendo discutido desde a década de 1930 por Wendell Wilkie que “ajudou a educar o empresário a um novo sentido de responsabilidade social”. Em 1953, Howard R. Bowen publicou o livro: “*Social Responsibilities of the Businessman*”. Dai em diante outros cientistas discutiram o tema como Milton Friedman, MacGuire e Backman, Robert Ackeman e Reymond Bauer, S. Prakash Sethi entre outros. Mas foi Archie B. Carroll que em 1979 abordou o tema responsabilidade social em sua obra “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”. Nesta obra, Carroll (1979) apresentou como as responsabilidades sociais podem ser categorizadas. Neste sentido, o autor apresentou quatro categorias de responsabilidades: responsabilidades econômicas, responsabilidade legais, responsabilidades éticas e responsabilidades discricionárias (filantropia). Estas quatro categorias foram apresentadas como não mutuamente exclusivas,

nem destinadas a retratar um *continuum* com preocupações econômicas em uma extremidade e preocupações sociais em outra. Carroll (1979) também destaca que estas quatro categorias de responsabilidades não são nem cumulativas, nem aditivas. No entanto, isto não ficou muito claro para a comunidade científica, levando Archie B. Carroll a publicar outro estudo em 2003 apresentando um novo modelo. Neste novo modelo, referente a quatro partes de responsabilidades, com a ressalva de que a categoria filantrópica foi subsumida à rede de responsabilidade ética e/ou econômica, refletindo as possíveis motivações diferentes para atividades filantrópicas. Assim destacam-se três domínios: ético, econômico e legal, que se relacionam conforme disposto na Figura 1.

**Figura 1:** O modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial.



**Fonte:** Schwartz e Carroll (2003).

O modelo inicialmente sugere que nenhum dos três domínios (econômico, legal ou ético) de RSE é mais importante ou significativo em relação aos outros (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Desde o início das discussões sobre o papel da responsabilidade social das organizações, passando por Carroll (1979) e Schwartz e Carroll (2003), no qual definiu a responsabilidade social da empresa como a que engloba o legal, ético, econômico, e as expectativas discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado ponto no tempo até o presente momento, o conceito de responsabilidade social corporativa ainda se encontra em evolução.

Segundo Wood (1991), a ideia básica da responsabilidade social corporativa é que negócio e sociedade estão entrelaçadas, em vez de entidades distintas; portanto, a sociedade tem certas expectativas para o comportamento e os resultados das organizações. Para Wood (1991) três fenômenos relacionados, embora distintos, são importantes para compreender os princípios correspondentes à responsabilidade social corporativa, são eles: expectativas colocadas sobre os negócios em função de seu papel de instituições econômicas (institucional), expectativa colocadas nas organizações em razão do que eles são e o que eles fazem (organizacional), e as expectativas colocadas nos gestores como atores morais dentro da organização (individual). Estes fenômenos se aplicam a todas as organizações independentemente das circunstâncias, e explicam os três princípios de responsabilidade social: princípio da legitimidade, princípio da responsabilidade pública e o princípio de discricionariedade gerencial. Os princípios da responsabilidade social não devem ser considerados padrões absolutos, mas formas de análise que existem dentro de um dado contexto cultural ou organizacional e operacionalizados por meio de processos políticos e simbólicos.

Ashley et. al. (2005), destaca que a expressão responsabilidade social suscita uma série de interpretações, onde para um pode representar uma ideia de responsabilidade ou obrigação legal, para outros pode ser considerado um dever que impõe às organizações padrões mais elevados de comportamento. Outros ainda a percebem como organização com comportamento eticamente responsável ou caridosa.

Buscando um conceito mais recente sobre a responsabilidade social, Ashley et. al.(2005) afirmam que responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Oliveira Santos, Souza e Falkembach (2008), realizaram um estudo bibliométrico na produção publicada nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no período de 1998 a 2007, em uma amostra de 121 artigos sobre o tema responsabilidade social, e constataram que há uma crescente participação de artigos apresentados no evento. Os trabalhos em sua maioria baseavam-se em torno de pesquisas empíricas, sendo que muitas das ações de responsabilidade social eram utilizadas para obtenção de legitimidade social. Observaram, também, que grande parte dos estudos fundamentavam-se na percepção de apenas alguns dos *stakeholders*, como gestores e funcionários. Entre os artigos estudados, Oliveira Santos, Souza e Falkembach (2008), também constataram que a Responsabilidade Social Corporativa é confundida com obrigação social e que é voltada para ações que minimizem problemas imediatos.

Moretti e Campanário (2009) em seu estudo, também realizaram um análise bibliométrica sobre a produção intelectual brasileira em Responsabilidade Social Empresarial entre o período de 1997 e 2007 no EnANPAD. O estudo, no entanto, objetivou traçar o perfil detalhado dos autores, sua produção e citações bibliográficas utilizadas. Constatou-se que a produção de anos anteriores foi pouco utilizada nos anos seguintes e houve pouca repetição de livros textos de administração e autores famosos pouco relacionados ao tema, desta maneira contribuindo pouco para o avanço científico. Desta maneira, os autores identificaram um domínio da reprodução das mesmas ideias, caracterizando o que denominaram de zona de conforto intelectual.

Existem outros conceitos que estão relacionados à responsabilidade social, entre eles, gestão social e inovação social.

De acordo com Vinhas, Perret e Junqueira (2011), a gestão social trata-se ainda de um conceito em construção. Segundo Carvalho (2003) *apud* Vinhas, Perret e Junqueira (2011) a gestão social trata-se de uma administração de ações sociais públicas realizadas não exclusivamente pelo Estado, mas por meio da parceria entre Estado, sociedade civil e iniciativa privada. A gestão social se aproxima da gestão pública, porém não possui um caráter exclusivamente governamental, trata-se da descentralização das políticas públicas, dos recursos e do poder, pela articulação em rede e pela intersetorialidade.

A gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. Neste sentido, o terceiro setor se destaca como agente no qual se privilegia a gestão social, principalmente por sua característica de integração social e gestão mais solidária em que desenvolve atividades públicas por meio de associações profissionais, associações voluntárias, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil (TENÓRIO, 1998).

Tenório (2005), revisitou o conceito de gestão social e reiterou que a gestão social não está atrelada às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do terceiro setor, mas também a identificá-lo como uma possibilidade de gestão democrática na qual o imperativo categórico age igualmente sobre o

cidadão deliberativo, na economia social, ao trabalhador como sujeito, na produção como valor de uso e na responsabilidade social, privilegiando o diálogo.

Já em relação à inovação social, Rodrigues e Kozonoi (2012) afirmam que dependendo do campo de estudo encontra-se mais de uma definição de inovação social. Inovação social está relacionada a iniciativas de transformações no trabalho, no emprego e nas novas competências requeridas, assim com a introdução de tecnologia de informação no ambiente de trabalho ou então a crescente atuação das grandes corporações em problemas sociais, gerando movimentos sobre a responsabilidade social corporativa. Touraine (1985) e Lévesque (2002) *apud* Rodrigues e Kozonoi (2012) propõe analisar a inovação social em três níveis de análise: inovações sociais centradas em indivíduos, em organizações e em instituições.

Para Silva (2012), o termo inovação social vem sendo utilizado com a intenção de fazer referência a mudanças sociais que visem à satisfação das necessidades humanas, buscando contemplar necessidades não supridas pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. Os atores da inovação social podem ser movimentos sociais, organizações, incluindo as organizações com fins lucrativos, sem fins lucrativos, ongs, empreendedores sociais, autonomamente ou em parceria com o poder público, entre outras. Neste sentido ainda, segundo Silva (2012) as organizações tem percebido que problemas de natureza social e ambiental são oportunidades para a inovação caracterizando assim um movimento apontado como Inovação Social Corporativo.

O termo inovação social corporativa argumenta que as empresas devem usar questões sociais como laboratório de aprendizagem para a identificação das necessidades não satisfeitas e para o desenvolvimento de soluções que criem novos mercados. Dentro dessa perspectiva destaca-se o foco nos mercados de baixa renda, o empreendedorismo social e a eco-inovação (KANTER, 1999; SILVA, 2012).

Assim observa-se que o conceito de responsabilidade social incluindo outros conceitos, como gestão social e a inovação social, aplicam-se a sociedade e diversas formas de organizações, entre elas as consideradas complexas, que será tratada na próxima sessão.

## **2.2 Organizações Complexas**

Para Etzioni (1976, p. 11), “organizações são unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com propósito de atingir objetivos específicos”. Guerreiro Ramos (1983), afirma que eficiência e produtividade são fenômenos mais complexos do que supunha a teoria tradicional. A administração da organização torna-se sensível a aspectos relacionados ao comportamento humano, como poder, alienação, entre outros, que exigiram uma reorientação conceitual. Neste sentido, a contribuição de Amitai Etzioni foi fundamental, considerando assim a existência de organizações complexas.

O início dessa reorientação deve-se principalmente ao estruturalismo, síntese da escola clássica (ou formal) e da teoria das relações humanas (ou informal), inspirado também pelo trabalho de Max Weber e, até certo ponto de Karl Marx. Os estruturalistas reconheceram pela primeira vez o dilema da organização: as tensões inevitáveis que podem ser reduzidas, mas não eliminadas. Os estruturalistas veem a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais. Eles estenderam o alcance da análise de organização, para atender aos tipos existentes de organização, dessa forma, os estruturalistas estudaram também os hospitais, prisões, igrejas, exércitos, escolas, serviço de assistência social, etc. (ETZIONI, 1976).

Etzioni (1976) caracteriza as organizações complexas também como organizações normativas. Estas se diferem principalmente por seus meios de liderança e controle, grau de

seletividade, condições ambientais, autoridade (autoridade especialista versus autoridade administrativa), conhecimento e hierarquia (Por exemplo, pode ocorrer que em uma organização especializada que deveria estar sendo controlada por especialista, possa estar sendo controlada por um administrador leigo).

Já Mintzberg (2008) classifica as organizações denominadas complexas como burocracias profissionais. Nas burocracias profissionais o trabalho operacional é estável e complexo, há ampliação vertical das tarefas, no entanto, permanecendo a especialização horizontal, apesar de o treinamento e o doutrinamento serem relativamente utilizados. São utilizados poucos sistemas de planejamento e controle, já que os mesmos são bastante desenvolvidos ocorrendo pouca padronização do comportamento e também pouco planejamento de ações. E ainda, há descentralização tanto a nível vertical e a nível horizontal. Dessa forma o ambiente se caracteriza por ser complexo e estável.

Segundo Andrade (2002, p.17) “as organizações profissionais são aquelas onde os trabalhos são complexos e as principais tarefas operacionais são realizadas por profissionais altamente especializados e que possuem elevado grau de autonomia sobre suas próprias atividades”. Neste caso, destacam-se as universidades e instituições de ensino em geral. As universidades são por natureza organizações não integradas e estruturadas ao redor de especialistas. Para Meyer Jr. et al (2011) as universidades são organizações que apresentam dinamismo interno diferenciado e recebem influência externa que particulariza sua gestão, principalmente na dinâmica entre tomada de decisão e ações estratégicas. Baldrige (1971) realizou três estudos empíricos na Universidade de Nova York, Portland State College e Universidade de Stanford para entender a dinâmica das políticas nas organizações acadêmicas e verificou o modelo político como o mais adequado para compreender as universidades. Em linhas gerais, o modelo político implica em uma estrutura social complexa que gera conflitos; há muitas formas de poder e pressão que afetam os tomadores de decisão; há uma fase legislativa em que essas pressões são traduzidas em políticas; e existe uma fase de execução política que eventualmente gera um *feedback* com o potencial para novos conflitos.

Segundo Muro e Meyer Jr. (2011), em organizações complexas as falhas não são permitidas em suas operações. Quando existentes, as falhas apresentam sérias repercussões no próprio sistema produtivo com impacto nos produtos ou serviços prestados às pessoas, à própria organização, à sociedade, assim como ao meio ambiente.

Tendo em vista a complexidade envolvida na gestão das organizações complexas torna-se relevante identificar e analisar como a temática de responsabilidade social vem sendo tratada nessas organizações.

### **3 METODOLOGIA**

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, de caráter exploratório-descritiva, em dados secundários, constituídos pelos artigos publicados sobre RSC em Organizações Complexas em Eventos realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período entre 2004 e 2014.

Sampieri, Collado e Lúcio (2006) destacam que dois fatores influenciam na escolha do tipo de pesquisa. O conhecimento atual do tema de pesquisa (por meio da revisão de literatura) e o enfoque do pesquisador. O uso dos estudos exploratórios é recomendado quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. Os estudos descritivos integram medições ou informações de cada uma das variáveis ou conceitos estudados para descrever como é, e como se manifesta o fenômeno, assim, a pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise.

Neste trabalho o enfoque será dado à bibliometria, termo popularizado por Alan Pritchard, em 1969, quando utilizou-o em substituição à expressão “bibliografia estatística” em seu artigo intitulado *Statistical Bibliography or Bibliometrics*. Pritchard (1969) definiu a bibliometria como a aplicação da matemática e de métodos estatísticos aos livros e a outros meios de uma comunicação escrita. Seu caráter estatístico possibilita o mapeamento e a geração de uma série de indicadores necessários para planejar, avaliar e realizar a gestão da ciência e da tecnologia de uma dada comunidade científica (GUEDES e BORSCHIVER, 2005). O foco de estudo da bibliometria, segundo esses autores, pode estar nos periódicos, nos autores, nas palavras, nas citações e na demanda de informação.

As palavras-chave utilizadas no presente estudo foram: responsabilidade social, inovação social e gestão social. Inicialmente, a pesquisa desenvolveu-se por meio da identificação e do registro dos títulos dos trabalhos, seguidos de leituras dos resumos e, em seguida, para levantamento das informações a serem registradas, dos textos completos.

As categorias de análise estabelecidas para esta pesquisa foram: (a) o ano, (b) autor do estudo, (c) objetivos dos estudos, (d) resultados alcançados, (e) autores mais citados nas referências dos estudos encontrados (f) metodologia e (g) eventos em que os estudos foram publicados. Essas informações foram processadas e analisadas por meio de estatística descritiva apresentadas em tabelas, contendo as frequências dos dados quantitativos, que serviram de base para análise e interpretação dos resultados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na análise dos estudos publicados nos eventos da ANPAD, entre os anos 2004 e 2014, cujo foco consistiu em analisar o tema Responsabilidade Social em organizações complexas, chegou-se aos resultados conforme expostos na Tabela 01. Estes resultados correspondem as seguintes categorias definidas: (a) o ano, (b) autor do estudo, (c) objetivos dos estudos e (d) resultados alcançados.

**Tabela 01:** Estudos desenvolvidos sobre RS em Organizações Complexas.

Autor e data	Objetivos e Resultados
<b>Ortolani, Campello e Matias (2004)</b>	A pesquisa consistiu em coletar dados dos municípios paulistas, obter os indicadores fiscais e sociais, visando à identificação de associação entre eles. Com os resultados obtidos, este estudo procurou fornecer mais elementos para a discussão do pacto federativo brasileiro, dos conceitos de responsabilidade fiscal e responsabilidade social municipais e da produtividade da administração pública, que tem nas prefeituras o seu ponto de contato com o cidadão. Em resumo, o estudo conclui que há uma forte associação entre responsabilidade fiscal e responsabilidade social. No entanto, a capacidade de se prever através de indicadores fiscais municipais se um município apresenta ou não responsabilidade social é relativamente baixa.
<b>Cardoso e Neto (2004)</b>	Este artigo teve como objetivo mostrar como a criação de capital social mostrou-se fundamental para a sustentabilidade da Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Recicláveis de Belo Horizonte. A pesquisa realizada com os gestores das organizações componentes da rede mostrou como significativo para o sucesso da ASMARE o capital social formado. Grande parte das organizações da rede tem desenvolvido, junto à ASMARE, projetos que visam o aumento da produção e da produtividade da Associação, voltadas à garantia de sua sustentabilidade. Por conta de sua crescente credibilidade e capacidade gerencial, a Associação, apoiada por seus parceiros, pode se tornar, cada vez mais, estimuladora de novas experiências geradoras de trabalho e renda, unindo outros parceiros, patrocinadores e patrocinados.
<b>Pessoa, Noronha, Prestes Jr., Hernandes e Camelo</b>	O objetivo do estudo foi apresentar o modelo teórico do programa para inserção dos alunos na questão da responsabilidade social e do empreendedorismo, complementando a formação destes, e a efetividade do mesmo em atender as necessidades do público-alvo estabelecido. A contribuição prática do Programa Integrado de Capacitação Empreendedora (PICE) está relacionada aos seus objetivos diretos, como a redução da mortalidade de micro e pequenas

	<p>(2005) empresas, ONG's e cooperativas populares, impactando positivamente na realidade local. E ao ser utilizado como alternativa para a disciplina Estágio Social, o PICE levará para dentro da faculdade a realidade das micro e pequenas empresas, bem como o senso de responsabilidade social, gerando em alunos e docentes crescimento pessoal, profissional e intelectual.</p>
<p><b>Paz e Froemming (2006)</b></p>	<p>Buscou-se identificar, a partir de organizações cooperativistas, se realmente existe uma postura de responsabilidade social ou a preocupação maior está ligada com a geração de lucro e desenvolvimento comercial. Os resultados da pesquisa demonstraram que há ainda um longo caminho a percorrer pelas cooperativas no que se refere à utilização da responsabilidade social como instrumento de desenvolvimento social, principalmente quanto a transgenia na agricultura, que foi o tipo de cooperativa estudada.</p>
<p><b>Daher, Oliveira, Ponte e Oliveira (2006)</b></p>	<p>O trabalho discute aspectos teóricos e práticos relacionados à adoção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e à análise das ações sociais adotadas e divulgadas por empresas utilizando-se do modelo analítico de Hopkins. O estudo foi realizado nas Empresas do Setor Energético do Nordeste Brasileiro. Constatou-se que as empresas estudadas estão imbuídas do propósito de seguir práticas de RSC e, por meio de divulgação de indicadores sociais, prestam contas de seus negócios e de suas ações à sociedade.</p>
<p><b>Rodrigues (2006)</b></p>	<p>O objetivo desse trabalho foi desenvolver relações entre modelos de gestão de organizações sem fins lucrativos e geração de inovação social, a partir da análise de dois casos. O primeiro caso ocorreu em uma associação localizada em São Paulo, Brasil, que possui uma escola de artes; o outro se deu em uma cooperativa de solidariedade localizada em Montreal, Québec, Canadá. Como resultados, observou-se que é a organização com perfil próximo aos que se entende como <i>nonprofit sector</i> que consegue lidar com os dois aspectos de forma não conflituosa, incentivando os membros a engajar-se em atividades comerciais como parte do processo de inclusão social.</p>
<p><b>Borges, Miranda e Valadão Jr. (2007)</b></p>	<p>Este artigo analisa como as fundações constroem discursivamente sua relação com a empresa e a sociedade a partir do tema responsabilidade social. A análise revela que, além de protagonistas na criação de valor social, essas entidades vêm desempenhando um papel estratégico para a companhia, conforme a retórica da “nova” filantropia. Seja assumindo a função de dialogar com os <i>stakeholders</i>, onde se constituem ponto de referência para a compreensão das necessidades, interesses e expectativas da sociedade. Ou seja, como espaço ampliado de gestão, visto que a companhia é mencionada de forma consistente no discurso das fundações.</p>
<p><b>Araújo e Freitas (2008)</b></p>	<p>Objetivo foi apresentar teoricamente as bases de implantação da Responsabilidade Social na universidade, enquanto política de expressão do compromisso social com os diferentes públicos envolvidos, bem como geradora de ações socialmente empreendedoras, de inovação e de conhecimento.</p>
<p><b>Pinto e Pereira (2008)</b></p>	<p>O artigo teve como objetivo examinar a Influência da Seleção dos Indicadores na Tomada de Decisão de Gestores Públicos, por meio de dois índices de desenvolvimento, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal e o Índice Mineiro de Responsabilidade Social. Essa diferença foi estudada para as dez regiões administrativas de Minas Gerais, exemplificando como a decisão dos gestores públicos pode ser influenciada pela seleção de diferentes indicadores utilizados na formulação ou na avaliação das políticas públicas.</p>
<p><b>Sauerbronn e Sauerbronn (2008)</b></p>	<p>Trata-se de um ensaio no qual os autores constroem um argumento favorável ao desenvolvimento de pesquisas, fundamentadas no diálogo entre diferentes perspectivas epistemológicas, para uma compreensão mais adequada das estratégias de responsabilidade social empresarial (RSE) e seus impactos sobre a esfera pública.</p>
<p><b>Macêdo e Bruno-Faria (2008)</b></p>	<p>Este artigo teve por objetivo analisar a influência de uma organização pública sobre seus fornecedores para uma atuação socialmente responsável. Os resultados alcançados indicaram que a influência ocorre, mas demanda o desenvolvimento de ações que possibilitem superar a normatização vigente, assim como outros obstáculos, bem como promover a integração entre os <i>stakeholders</i> envolvidos na cadeia produtiva.</p>
<p><b>Silva e Chauvel (2009)</b></p>	<p>O propósito deste trabalho foi estudar a visão que os estudantes de Administração têm da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e do seu ensino nos cursos de graduação. De modo geral, os resultados sugerem que os entrevistados estão sensibilizados ao tema. Mais que teoria, porém, eles desejam saber como a RSC pode ser colocada em prática dentro das organizações.</p>
<p><b>Chaves, Vieira,</b></p>	<p>O objetivo deste trabalho foi compreender as ações que resultam do Projeto de Responsabilidade Social desenvolvido por uma cooperativa, observando a condição das</p>

<b>Bernardo-Rocha (in memoriam) (2009)</b>	ações como responsabilidade social ou obrigações cooperativistas. Os resultados apontaram que quando as cooperativas implementam um projeto de responsabilidade social, deixam de fortalecer o próprio cooperativismo, e que a responsabilidade social está intimamente ligada a um contexto empresarial, com o intuito de superar os problemas sociais. Os resultados da pesquisa demonstram que o projeto de responsabilidade social desenvolvido nesse estudo de caso fere os princípios cooperativistas.
<b>Cruz, Melo, Malafaia e Tenório (2010)</b>	O objetivo geral deste estudo foi descrever uma experiência de extensão universitária que vem sendo implantada há 20 anos e que já capacitou mais de 800 moradores de comunidades ligadas à Arquidiocese do Rio de Janeiro para a elaboração, administração e avaliação de projetos comunitários.
<b>Pimentel, Teixeira e Araújo (2010)</b>	O objetivo do presente artigo foi analisar o conteúdo do discurso de vereadores de um município de Minas Gerais para verificar, se e como ocorre a apropriação do conceito de gestão social por parte da gestão pública municipal. Observou-se que a maioria dos vereadores estudados não se apropriam dos elementos da gestão social analisados, estando o conceito ainda muito distante da prática.
<b>Vinhas, Perret e Junqueira (2011)</b>	Este artigo estudou as Redes de colaboração Social do Terceiro Setor, com o objetivo de discutir e verificar como ocorre a gestão social de uma Rede do Terceiro Setor. Os resultados da pesquisa identificaram as relações da Rede Sementeira para a consecução de sua gestão social. No entanto, identificou-se um predomínio dos interesses individuais em detrimento do interesse coletivo da Rede, além de certa hierarquia nas relações.
<b>Silva (2012)</b>	Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a inovação social no âmbito do <i>living lab</i> Instituto Nokia de Tecnologia - InDT integrante da rede brasileira que atua vinculada à Rede Européia de Living Labs (ENoLL). A inovação social encontra seu lócus de operação no InDT, que utiliza-se de questões sociais e ambientais para identificação de necessidades não satisfeitas e para o desenvolvimento de soluções que criem novos mercados. Na análise do caso do InDT é possível perceber que as inovações sociais e ambientais resultam em produtos e serviços que proporcionam aplicações interessantes às tecnologias móveis, beneficiando pessoas com necessidades especiais e organismos governamentais de países em desenvolvimento.
<b>Rodrigues e Kozonoi (2012)</b>	O objetivo do estudo foi analisar as possibilidades de geração de inovação social em Organizações Sociais. O estudo toma por objeto de investigação a Fundação OSESP (Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo). Como resultados o artigo apresenta possibilidades e limites do modelo OS, uma vez que foi possível identificar distintas visões de atores sociais envolvidos com a Fundação. Há, portanto, inovação social nos níveis institucional e organizacional. Por outro lado, existe a visão de que as OS são prestadores de serviços para o governo e que elas foram uma forma de o Estado fugir de suas responsabilidades, e que o modelo novo de gestão parece não fazer diferença para a qualidade do trabalho artístico, no caso da Fundação OSESP. Além disso, argumenta-se que interesses políticos, às vezes, se sobrepõem aos objetivos da organização social.
<b>Martins e Nascimento (2012)</b>	O presente trabalho analisou o discurso e a prática de ação social da Refinaria Duque de Caxias (REDUC – PETROBRAS). Concluiu-se que a REDUC representa um símbolo de empresa socialmente responsável na região onde está instalada, associado à geração de emprego e renda, ainda que os atores locais não identifiquem tais ações na prática. A partir do caso analisado, percebeu-se uma negligência dos governos em relação à ação das empresas, no que tange ao controle de sua atuação. Tal negligência se apoia, em contrapartida, na transferência de responsabilidades econômicas e sociais para as empresas, responsabilidades que deveriam ser dos governos.

Fonte: elaborados pelas autoras.

Conforme Tabela 01, observa-se que o objeto de estudo dos artigos foram realizados principalmente em municípios ou esfera pública, universidades, cooperativas e associações, redes, instituto, fundações e empresa de energia. Organizações estas, caracterizadas conforme Etzioni (1976) e Muro e Meyer Jr. (2011), como organizações complexas. Este tipo de organização se difere principalmente por seus meios de liderança e controle, grau de seletividade, condições ambientais, autoridade (autoridade especialista versus autoridade administrativa), conhecimento e hierarquia.

No que tange a responsabilidade social, os estudos demonstraram resultados que revelaram, em alguns casos, inconsistências entre a teoria e a prática.

Os estudos em municípios ou de esfera pública contribuíram quanto à análise de indicadores sociais e fiscais, influência da organização pública sobre fornecedores para que estes atuem de maneira socialmente responsável e análise do discurso de sujeitos sociais sob a ótica da gestão social. Conforme Ventura (2005) destaca que as organizações do setor público também são questionadas sobre o cumprimento de responsabilidade social, mais especificamente sobre a transparência na atividade de prestação de contas quanto às diretrizes e ao efetivo desempenho de responsabilidade social. E foi isso que os estudos na esfera pública buscaram demonstrar.

Os estudos em universidades focaram pesquisas que contribuíram com modelos, na questão de responsabilidade social, para implantação enquanto política e inserção dos alunos ao tema, visando conscientizar, bem como gerar ações socialmente empreendedoras, de inovação e conhecimento.

Pesquisas em cooperativas e associações evidenciaram postura de responsabilidade social, as contribuições de redes e parcerias em projetos de responsabilidade social, a gestão para geração de inovação social, bem como ações que resultam de programas de responsabilidade social. Os contrapontos encontrados neste contexto mostram que nem sempre é possível atender a dois objetivos, os de responsabilidade social e princípios cooperativistas, responsabilidade social e modelos de gestão, responsabilidade social e desenvolvimento social. Verificou-se também que captação de recursos e parceiros são fundamentais para viabilizar projetos que compõem um programa de responsabilidade social.

No caso da rede, o estudo revelou que, interesses individuais podem prejudicar o interesse coletivo, prejudicando a gestão social. Mesmo havendo um poder igualitário na tomada de decisões, verificou-se uma concentração de poder que está diretamente ligada com a questão da liderança e a detenção de informação. Tenório (1998) afirma que a gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por diferentes sujeitos sociais.

No instituto, especificamente neste caso um instituto tecnológico, o estudo mostrou como inovações sociais contribuem para desenvolvimento, tanto de interesses sociais quanto tecnológicos e seus benefícios. As possibilidades de inovação social foram também identificadas em fundações, como o caso da Fundação OSESP, tanto ao nível institucional quanto no nível organizacional. E que como protagonistas na criação de valor social, desempenham inclusive uma função estratégica para as organizações. Silva (2012) corroborando Kanter (1999) afirma que em se tratando de inovação social corporativa as empresas devem usar questões sociais como laboratório de aprendizagem para a identificação das necessidades não satisfeitas e para o desenvolvimento de soluções que criem novos mercados. Para Rodrigues e Kozonoi (2012), a inovação social está relacionada a iniciativas de transformações no trabalho, no emprego e nas novas competências requeridas, assim com a introdução de tecnologia de informação no ambiente de trabalho ou então a crescente atuação das grandes corporações em problemas sociais, gerando movimentos sobre a responsabilidade social corporativa. É o que se percebe no caso da Fundação OSESP.

Para Silva (2012), o termo inovação social vem sendo utilizado com a intenção de fazer referência a mudanças sociais que visem à satisfação das necessidades humanas, buscando contemplar necessidades não supridas pelos sistemas públicos ou organizacionais privados. Os atores da inovação social podem ser movimentos sociais, organizações, incluindo as organizações com fins lucrativos, sem fins lucrativos, ongs, etc, ou empreendedores sociais, autonomamente ou em parceria com o poder público. Neste sentido

ainda, organizações tem percebido que problemas de natureza social e ambiental são oportunidades para a inovação caracterizando assim um movimento apontado como Inovação Social Corporativo.

Os estudos realizados em empresas de energia foram, em ambos os casos, empíricos, e buscaram verificar e analisar as ações de responsabilidade social. Os dois estudos encontraram resultados satisfatórios em suas ações perante a sociedade.

A temática sobre responsabilidade social incluiu também, inovação social e gestão social, pois segundo Ashley et. al. (2005), a expressão responsabilidade social suscita uma série de interpretações e “numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”. Assim, a temática foi ampliada visto que também corroboram para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

No que tange a categoria (e) autores mais citados nas referências dos estudos encontrados, os seguintes autores foram identificados: quanto à temática de responsabilidade Social destacaram-se: Francisco Paulo de Melo Neto e César Froes, Archie B. Carroll, e ainda Patrícia Almeida Ashley. No campo da inovação social destacou-se Alain Touraine, e no campo da gestão social destacaram-se Fernando Guilherme Tenório e Genauto C. França Filho. Foi observado que apesar das organizações complexas serem objeto de estudo, não houve literatura que contemplasse essas organizações nos estudos.

A seguir, na Tabela 02, apresentam-se os resultados relativos à categoria (f) metodologia. A Tabela 02 apresenta também, como dados complementares, a quantidade de artigos publicados por ano e o número de autores.

**Tabela 02:** Pesquisas publicadas nos eventos da ANPAD entre 2004 e 2014.

Tipo de pesquisa	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total	%
Qualitativa	01	01	03	01	02	02	02		03			15	79%
Quantitativa	01				01							02	11%
Quali/ Quanti								01				01	5%
Ensaio					01							01	5%
Artigos	02	01	03	01	04	02	02	01	03			19	
Autores	05	05	07	03	08	05	07	03	05			48	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na Tabela 02 destaca-se o volume, discreto, de estudos publicados, sendo 18 artigos publicados ao todo no que tange a responsabilidade social em organizações complexas. Predomina nesta área a pesquisa qualitativa representada em 79% dos estudos. Observa-se também que nos últimos anos, 2013 e 2014, não foram encontrados pesquisas publicadas.

A Tabela 03 apresenta os resultados relativos à categoria (g) eventos em que os estudos foram publicados.

**Tabela 03:** Eventos dos artigos publicados.

Eventos ANPAD	Número de artigos
EnANPAD - Encontro da ANPAD.	11
Simpósio de Gestão e Inovação Tecnológica	02
3ES- Encontro de Estudos em Estratégia.	01
EnaPG - Encontro de Administração Pública e Governança.	03
EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais.	02
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A Tabela 03 revela que o evento EnANPAD apresentou o maior número de artigos publicados no tocante ao tema do presente estudo, representado 58% dos artigos encontrados.

Com base nos resultados encontrados, apresenta-se na próxima sessão, as principais considerações, implicações e limitações do presente estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo pretendeu identificar e analisar as publicações sobre a temática de Responsabilidade Social em organizações complexas, em eventos realizados pela ANPAD.

Com base nos resultados encontrados, observou-se que a produção sobre o tema vem diminuindo, sendo que em 2013 e 2014 não foram encontrados estudos na área.

Já em relação à metodologia utilizada pelos estudos, observou-se a predominância de os estudos qualitativos, já que 79% se tratavam de estudos qualitativos. Dessa forma, os estudos, de modo geral, procuraram compreender como ocorrem na prática as ações de responsabilidade social, além de procurar modelos que contribuíssem para a avaliação e verificação dessas ações. Observou-se que alguns dos estudos encontrados demonstraram inconsistências entre teoria e prática, revelando dificuldades como interesses pessoais e a incompatibilidades no que tange aos objetivos das organizações, como foi o caso constatado em cooperativas. Além disso, foram encontrados outros entraves responsáveis por viabilizar projetos ligados às questões de responsabilidade social, como dificuldade na captação de recursos e a falta de parcerias.

A consideração dos temas, ação social, gestão social e inovação social, mostraram-se relevantes para o campo de estudos da responsabilidade social.

O estudo limitou-se a pesquisar os eventos realizados pela ANPAD. Neste sentido sugere-se ampliar a busca em outras bases a fim de contribuir para o conhecimento até este ponto construído.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, v. 7, n. 3, 2002.

ARAÚJO, Margarete Panerai; FREITAS, Ernani Cesar de. Universidades e empresas: agentes de inovação e conhecimento para práticas da responsabilidade social. **Anais: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Brasília, 2008.

ASHLEY et. al. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. **In: Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. ASHLEY. P. A. (coord.) São Paulo: Saraiva, 2005.

BALDRIDGE, J. Victor. Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political. **Office of Education** (DREW), Washington, 1971.

CARDOSO, Maria Beatriz Rocha; NETO, Antônio Carvalho. Gerando renda e construindo capital social a partir da coleta de lixo: o sucesso de uma parceria entre o Terceiro Setor, empresas socialmente responsáveis e o poder local. **Anais: Encontro de Administração Pública e Governança**. Rio de Janeiro, 2004.

CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **The Academy of Management Review**, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505, 1979.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, Carlos Jaelso Albanese.; VIEIRA, Francisco Giovanni David.; BERNARDO-ROCHA, Eliza Emília Rezende. Possibilidades e Limites das Ações de Responsabilidade Social em Organizações Cooperativas. **Anais: XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2009.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FLORINDO BORGES, Jacqueline; MIRANDA, Rodrigo; MACHADO VALADÃO JÚNIOR, Valdir. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma "nova" filantropia?. **Anais: III Encontro de Estudos em Estratégia**. São paulo, 2007.

FREIRE, R. et al. Responsabilidade social corporativa: evolução da produção científica. **In: Congresso Nacional de Gestão, 4., Niterói, Anais... Niterói, CNEG, 2008**.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.

KANTER, R. M. From Spare to real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation. **Harvard Business Review**, 77: 123-132, 1999.

MACÊDO, Laura Ferreira; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. A Influência de uma Organização Pública junto aos seus Fornecedores para que Atuem com Foco na Responsabilidade Social Corporativa. **Anais: Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

MARTINS, Celina Maria Frias Leal.; NASCIMENTO, Rejane Prevot.. **Sobre a distância entre Discurso e Prática de Ação Social Empresarial: Uma Análise da Refinaria Duque de Caxias (REDUC) a partir de Pierre Bourdieu**. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Curitiba, 2012.

MEDEIROS DAHER, Wilton et al. Responsabilidade Social Corporativa Segundo o Modelo de Hopkins: Um Estudo nas Empresas do Setor Energético do Nordeste Brasileiro. **Anais: XXX Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.

MELO NETO, Francisco de Paula. FROES, Cesar. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEYER JR. Victor, et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações – o discurso e a prática. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.4, p. 126-152. Set./dez. 2011.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 4.º. reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MORETTI, Sérgio L. de Amaral. CAMPANARIO, Milton de Abreu. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial Empresarial–RSE sob a Ótica da Bibliometria RSE sob a Ótica da Bibliometria RSE sob a Ótica da Bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**: Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 5, p. 68-86, Junho, 2009.

MURO, Paulo Muro, MEYER JR, Victor. Organizações complexas e confiabilidade organizacional: reflexões sobre as HRO – High Reliability Organizations. **Revista de Negócios**, Blumenau, v16, n. 2, p. 86-98, abril/Junho 2011.

OLIVEIRA SANTOS, Sônia Regina; DE SOUZA, Maria José Barbosa; FALKEMBACH, Jaime Rafael. Responsabilidade Social Corporativa: um estudo bibliométrico da produção dos EnANPADs na última década. **In.:** V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2008.

ORTOLANI, Fernando; CAMPELLO, Carlos Alberto G. B.; MATIAS, Alberto Borges. A Relação (In)Existente Entre Responsabilidade Fiscal E Responsabilidade Social Nos Municípios Paulistas. **Anais: Encontro da ANPAD**. São Paulo, 2004.

PAZ, Camila Candeia; FROEMMING, Lurdes Seide. As Cooperativas Agrícolas e o dilema da Responsabilidade Social e o Resultado Econômico no Mundo dos Transgênicos. **Anais: XXX Encontro da ANPAD**. Salvador, 2006.

PESSOA, Paulo Eduardo Barbosa; NORONHA, Adriana Backx; PRESTES JR, Norberto Honorato; HERNANDES, Willian Orzari; CAMELO, Rafael de Sousa.

PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves.; TEIXEIRA, Juliana Cristina.; ARAÚJO, Priscila Gomes de. A Gestão Social na Administração Pública Municipal: aproximações e resistências no discurso dos vereadores de um município de Minas Gerais. **Anais: VI Encontro de Estudos Organizacionais, da ANPAD**. Florianópolis, 2010.

PINTO, Marcelo de Rezende; PEREIRA, Danielle Ramos de Miranda. A Influência da Seleção dos Indicadores na Tomada de Decisão de Gestores Públicos: Um Estudo a Partir do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) e do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS). **Anais: Encontro de Administração Pública e Governança**. Salvador, 2008.

PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics?. **Journal of documentation**. 25: 348-349, 1969.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RODRIGUES, A. L.; KOZONOI, Nathalia. Organizações Sociais: Um Estudo de Caso sobre Possibilidades e Limitações da Geração de Inovação Social pela OSESP. **Anais**: XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

RODRIGUES, Andrea Leite. KOZONOI, Nathalia. Organização social como geradora de Inovação Social: um estudo de caso sobre possibilidade e limites na Fundação OSESP. **In.**: XXXVI Encontro EnANPAD, Rio de Janeiro: 2012.

RODRIGUES, Andrea Leite. Modelos de Gestão e Inovação Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Divergências e Convergências entre *Nonprofit Sector* e Economia Social. **Anais**: Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Hernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt. Estratégias de Responsabilidade Social e Esfera Pública: um Debate sobre as Dimensões Sociopolíticas das Ações Empresariais para Stakeholders. **Anais**: Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador, 2008.

SCHWARTZ, Mark S. CARROLL, Archie B. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 13, No. 4, pp. 503-530, 2003.

SILVA, Renata Céli Moreira; CHAUVEL, Marie Agnes. Responsabilidade Social no Ensino em Administração: um Estudo Exploratório Sobre a Visão dos Estudantes de Graduação. **Anais**: Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

SILVA, Silvio B. da. Inovação Social Corporativa: um estudo de caso no Instituto Nokia de Tecnologia. **In.**: XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador/Bahia: novembro, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. Extensão universitária e responsabilidade social: 20 anos de experiência de uma instituição de ensino superior. **Anais**: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 7 a 23, 1998.

VENTURA, E. C. F. O Banco Central do Brasil. **In**: Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. ASHLEY. P. A. (coord.) São Paulo: Saraiva, 2005.

VINHAS, Fabíola D. PERRET, Nathalie. JUNKEIRA, Luciano A. P. O caso da rede sementeira: A gestão social de uma Rede de colabores do Terceiro Setor. **In.:** XXXV Encontro da EnAPAD, Rio de Janeiro: 2011.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. **The Academy of Management Review**, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718, 1991.