

## A governança corporativa e responsabilidade social como factores estratégicos na gestão de empresas moçambicanas

Corporate governance and social responsibility as strategic factors in the management of Mozambican companies

Recebido: 24/06/2025 | Revisado: 02/07/2025 | Aceitado: 03/07/2025 | Publicado: 07/07/2025

**Olivia Afonso de Oliveira Melhor**

Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [mellody078@gmail.com](mailto:mellody078@gmail.com)

**Neusa da Silva Pereira**

Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [nsilva@ucm.ac.mz](mailto:nsilva@ucm.ac.mz)

**Emilio Herculano Nhamposse**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5954-3965>  
Universidade Católica de Moçambique, Moçambique  
E-mail: [enhamposse@ucm.ac.mz](mailto:enhamposse@ucm.ac.mz)

### Resumo

**Objetivo:** Analisar, por meio da revisão da literatura e dados empíricos, o impacto da responsabilidade social e governança corporativa na gestão de empresas moçambicanas, tendo como caso de estudo a empresa Transportes e Logística de Moçambique (TLM). **Método:** De natureza qualitativa, o estudo privilegiou a análise de documentos e conteúdo de entrevistas realizadas a gestores dos departamentos e colaboradores, compreendendo melhor sobre os processos internos da empresa e como a mesma aplica, e de forma estratégica, os princípios de GC e RSC. **Resultados:** Os resultados destacam que a boa conduta, a transparência, a responsabilidade, a ética e boa liderança, constituem princípios que devem guiar os administradores e todos os intervenientes na gestão de uma empresa. **Originalidade:** Este estudo, por meio de um estudo de caso, retrata a realidade do ambiente empresarial de um país em desenvolvimento, reforçando a importância da aplicabilidade de práticas da GC e RSC para uma melhor gestão e resposta aos interesses de stakeholders. **Contribuições Teóricas:** Literaturas especializadas na gestão empresarial, apontam que a governança corporativa e RSC constituem um modelo de gestão apropriado para empresas que buscam se posicionar de maneira diferente no mercado. São ferramentas que trazem uma abordagem diferenciada de novos conhecimentos, teóricos e práticos para gestão de negócios. **Implicações para a Gestão:** Estudos comprovam que a GC e RSC são áreas emergentes para o contexto empresarial moçambicano, e que podem, tanto em empresas nacionais públicas ou privadas, minimizar os conflitos e dinamizar o sector empresarial.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa (GC); Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Transparência Empresarial.

---

### Resumen

**Objetivo:** Analizar, mediante una revisión bibliográfica y datos empíricos, el impacto de la responsabilidad social y el gobierno corporativo en la gestión de las empresas mozambiqueñas, utilizando la empresa Transportes e Logística de Moçambique (TLM) como caso de estudio. **Método:** De naturaleza cualitativa, el estudio se centró en el análisis de documentos y contenido de entrevistas realizadas a gerentes de departamento y empleados, con el fin de comprender mejor los procesos internos de la empresa y cómo aplica estratégicamente los principios de GC y RSE. **Resultados:** Los resultados destacan que la buena conducta, la transparencia, la responsabilidad, la ética y el buen liderazgo son principios que deben guiar a los gerentes y a todos los grupos de interés en la gestión de una empresa. **Originalidad:** Este estudio, a través de un caso de estudio, retrata la realidad del entorno empresarial de un país en desarrollo, reforzando la importancia de la aplicabilidad de las prácticas de GC y RSE para una mejor gestión y respuesta a los intereses de los grupos de interés. **Contribuciones teóricas:** La literatura especializada en gestión empresarial indica que el gobierno corporativo y la RSE constituyen un modelo de gestión adecuado para las empresas que buscan un posicionamiento diferenciado en el mercado. Son herramientas que aportan un enfoque diferenciado a nuevos conocimientos teóricos y prácticos para la gestión empresarial. **Implicaciones para la gestión:** Estudios demuestran que el GC y la RSE son áreas emergentes en el contexto empresarial mozambiqueño y que pueden minimizar los conflictos e impulsar el sector empresarial tanto en empresas públicas como privadas.

**Palabras clave:** Gobierno Corporativo (GC); Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Transparencia Empresarial.

---

## 1. Introdução

As constantes mudanças que se verificam no mercado mundial, vêm acelerando a importância na adoção de práticas de gestão e implementação de ferramentas administrativas com objetivos de potencializar o desempenho das empresas. Estas mudanças exigem que elas adotem modelos de gestão competitivos que as permitam não só obter lucros, mas também que atendam às necessidades dos *stakeholders* de uma forma sustentável (Berrena Martinez et al., 2016). As estratégias de gestão funcionam como ponto de partida para o aperfeiçoamento e acompanhamento das metas traçadas, ajudando as empresas a tomar decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos do negócio. Muitas empresas têm dificuldades em obter recursos no mercado de capitais, e a governança corporativa passa a ser vista como uma solução para iniciativas públicas ou privadas, que têm unido forças para disseminar a importância da temática no meio empresarial.

Por isso, a busca pelos padrões eficazes de governança corporativa, *“está fortemente ligada a investimentos feitos pelos shareholders (acionistas) que esperam ter um retorno do capital com base na performance das operações e ações realizadas no negócio”* (Andrade & Rossetti, 2007, p. 516). A implementação de práticas de governança corporativa é considerada uma condição fundamental para o desenvolvimento do mercado de capitais. Isso decorre por meio de princípios que regem uma boa gestão e governança das empresas, garantindo a transparência, equidade, responsabilidade na prestação de contas e obediência às leis, visando melhor estruturação do negócio e soluções dos conflitos sociais (Martinez e Ramos, 2006).

A governança corporativa traz uma abordagem diferenciada de novos conhecimentos, teóricos e práticos na gestão de negócios e passou a ser incorporada ao conceito de responsabilidade social, que nos últimos tempos vem marcando presença nas decisões empresariais. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a governança corporativa tem um papel importante no processo de desenvolvimento econômico dos países. Enfatizou ainda que *“a adoção de práticas de GC na gestão atrai investidores para o mercado de capitais, para além de reduzir o custo de captação de recursos, impulsiona o desenvolvimento”* (Andrade & Rossetti, 2009, p. 154). Por isso, os acionistas são atraídos pela existência de condições favoráveis ao desenvolvimento dos negócios corporativos. Ela tem sido a força motriz para as empresas estarem em conformidade com os códigos e condições institucionais do país onde se pretende investir. Estes conjuntos de práticas, regras, políticas e processos têm como principal objetivo buscar uma postura ética e comprometimento na relação da empresa com os seus acionistas, a comunidade onde atua e a sociedade como um todo. E para manter uma postura ética no meio empresarial, os agentes da governança têm um papel crucial no fortalecimento e na disseminação dos princípios de GC dentro das empresas, porque têm relevância no fator de decisão de investimentos (IBGC, 2019).

Segundo especialistas do mercado de capitais, a responsabilidade social corporativa passou a ter maior relevância na análise das empresas quando se recomenda um investimento. Muitas empresas divulgam atividades sociais para ter uma boa imagem corporativa no mercado; além disso, elas precisam publicar os seus relatórios anuais de responsabilidade social e ambiental, para mostrar o seu compromisso e contributo na construção de uma sociedade melhor. *“A responsabilidade social corporativa é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses”* (Chiavenato, 1999, p. 121). Percebe-se com esta abordagem que é uma atuação socialmente responsável dos membros de uma organização, que praticam as atividades e beneficiam a sociedade em geral e de forma mais intensa com os grupos ou parte da sociedade afetadas pelo negócio, buscando sempre contacto permanente com os mesmos. Por esse motivo, é tão importante para as empresas, pois legalmente elas precisam comprovar o que fazem e, desta forma, garantir a sua permanência no mercado.

Ao nível internacional, temos como exemplos públicos o escândalo da Enron Corporation, uma empresa americana do setor de energia, que se envolveu em 2001 numa fraude financeira, manipulando informações contábilísticas sobre a sua rentabilidade e lucratividade com ajuda dos bancos, diretores e funcionários, ludibriando investidores e acionistas. E a WorldCom, empresa que atuava no setor de comunicações, apresentou várias irregularidades contábeis, o que veio mostrar a

fragilidade do sistema financeiro face a uma administração desonesta em convivência com empresas de auditoria (Silva, Victorino, Alves, Cunha & Monteiro, 2006, p. 57).

Em Moçambique, existem exemplos públicos de escândalos corporativos que se tornaram manchetes a nível nacional e internacional. Como exemplo, a empresa de telefonia móvel Moçambique Celular (MCEL), que se mergulhou num escândalo de corrupção financeira, envolvendo gestores e altas individualidades ligadas ao governo, criando um prejuízo aos cofres da empresa no valor de mais de 400 milhões de dólares, o que gerou a falência da empresa (*Integrity Magazine*, 2023).

O mesmo cenário aconteceu com a empresa Linhas Aéreas de Moçambique (LAM), onde figuras com cargos importantes da empresa chegaram a criar 54 contas bancárias com o objetivo de drenar dinheiro da empresa indevidamente. Foi descoberto e divulgado pelos vários órgãos de comunicação e algumas organizações da sociedade civil, com destaque para o Centro para Democracia e Desenvolvimento (CDD) e o Centro de Integridade Pública (CIP), o maior escândalo de corrupção da história de Moçambique, o chamado “*Caso das Dívidas Ocultas*”, que lesou o Estado moçambicano em mais de 2 mil milhões de dólares (*Jornal Evidência*, 2022). Estes escândalos, que se tornaram públicos, mostram a realidade do setor empresarial moçambicano, que revela que os princípios que orientam a boa governação corporativa, ou seja, a transparência e a prestação de contas, não estão presentes na maioria das empresas.

A introdução de boas práticas de governança corporativa em Moçambique tornou-se um elemento essencial, e o maior número de empresas com um índice elevado destas práticas pertencem a empresas de capital estrangeiro. Foi criado, há mais de 10 anos, pelo Instituto de Diretores de Moçambique, um guia de boas práticas com o objetivo de promover princípios de governação corporativa, devido às vulnerabilidades à corrupção (IODMZ, 2011). Para o setor público, foi criada uma Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que avalia a qualidade das práticas de boa governação corporativa através do Índice de Governação Corporativa (IGOV), que é uma métrica para controle da transparência e divulgação dentro das instituições públicas, evitando assim o conflito de interesses (IODMZ, 2011, p. 9).

Mesmo com todos estes mecanismos de controle, algumas empresas ainda enfrentam desafios na escolha do melhor modelo de gestão a adotar. É notório que em algumas instituições ainda prevalecem o tipo de gestão autocrática, também conhecida como gestão centralizada, onde o poder de decisão está num grupo pequeno de gestores “diretores”. Muitas delas adoptam as práticas de GC e implementam ações de RSC, mas “não” de maneira “efetiva” e “eficiente”. A forma burocrática de administração, muitas vezes, faz com que estas empresas não levem em consideração as alterações no cenário externo, a qualificação dos membros da empresa, a tecnologia e os seus avanços.

Porém, a empresa escolhida para o estudo passou por uma reestruturação dentro das reformas administrativas, com o objetivo de desenvolver novas políticas de gestão e, consequentemente, melhorar o seu capital nos negócios. O estudo pretende perceber: *Como as práticas de governação corporativa aliadas às ações de responsabilidade social garantem a sustentabilidade da empresa TLM?*

O objetivo do presente artigo é apresentar uma análise, por meio da revisão da literatura e dados empíricos, sobre o impacto da responsabilidade social e governança corporativa na gestão de empresas moçambicanas, tendo como caso de estudo a empresa Transportes e Logística de Moçambique (TLM)

## 2. Metodologia

A metodologia de pesquisa empregada nesta pesquisa é mista, sendo exploratória, parte de levantamento documental de fonte direta (documentos) e, indireta (artigos científicos), descritiva, de natureza qualitativa (Pereira et al., 2018; Vergara, 2004; Gil, 2002; Gil, 2017) e, é um estudo de caso, (Yin, 2001; Yin, 2015) e, que possibilita aumentar o conhecimento sobre o tema por meio de novas perspectivas.

Assim, foram consultadas fontes primárias e secundárias, como documentos oficiais, artigos e publicações sobre o tema e a empresa. A observação direta não participativa ocorreu por meio de diversos dias de visitas à Direção executiva à sede da empresa em Nampula.

Os dados foram analisados de forma reflexiva, conforme a classificação proposta por Tesch (1990), qualitativa. Já a revisão de literatura de apoio ao estudo foi realizada de forma narrativa (Casarin et al., 2020; Rother, 2007) no Google Acadêmico com uso de termos de busca: Governança Corporativa (GC); Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Transparência Empresarial.

De forma específica, foram identificadas áreas internas que articulam de alguma forma os processos internos da instituição, e os seus gestores foram entrevistados procurando observar como funciona os procedimentos internos e se estão alinhados ao conceito de governança corporativa.

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Governança corporativa

Para melhor compreensão, o conceito "Governança Corporativa" surgiu em 1991, através de um estudo realizado pelo pesquisador Robert Monks nos Estados Unidos. Foi primeiro código de boas práticas, divulgado em 1992, na Inglaterra, designado "Relatório Cadbury". Este relatório, criou o legado de definição de governança corporativa na adoção voluntária das melhores práticas de gestão empresarial, baseado no princípio de "cumprir ou explicar" (Shah & Napier 2017). Ganhou abrangência após os grandes escândalos corporativos envolvendo algumas empresas como: a Parmalat, Enron, WorldCom, isto no início dos anos 2000. Com a repercussão destes escândalos, a sociedade buscou por um sistema equilibrado de decisões, visando minimizar o conflito de agência, e trazer maior transparência aos negócios.

O conceito, tem como foco, garantir a confiabilidade de uma empresa, criando um conjunto de políticas de controle com objectivo de monitorar o comportamento dos executivos e assegurar que estejam alinhados com interesses dos acionistas. Por isso, "a governança corporativa não é modismo, mas um sistema de aperfeiçoamento de gestão" (Silva, 2012).

Etimologicamente, o termo "Governança Corporativa", é originalmente da língua inglesa "Corporate Governance", tem ganhando várias contribuições pelos pesquisadores e académicos que atuam neste campo de estudo. Segundo Vidigal (2000) a palavra "Governance" origina-se do verbo latino "Gubernare", que na língua portuguesa significa "Governar", que é um meio pelo qual os acionistas administram uma empresa ou organização. No entanto, Nogueira (2001) explica que Governar significa "deter uma posição de força, aonde seja possível desempenhar uma função associada ao poder de decidir e, implementar decisões ou mandar nas pessoas" (Nogueira, 2001, p. 99).

Para Silva (2012) "a governança corporativa é um conjunto de práticas que tem como finalidade melhorar o desempenho de uma empresa, protegendo investidores, trabalhadores e credores, criando deste modo a acesso ao capital". Andrade e Rossetti (2006) sustentam que o conceito de governança corporativa acrescentam um princípio que devia-se levar em conta o "carácter", por que em certas situações, é percebida como protetora dos direitos das partes envolvidas em um jogo (p.138).

Com esta abordagem, Monks e Minow (2004) destacam que a governança corporativa é um conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais importantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilita aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância dos seus direitos; d) promove a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) destaca que a GC: "[...] é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas" (IBGC,2018, p.20).

O Instituto dos Directores de Moçambique (IODMZ), define a governação corporativa como: "uma forma pela qual às empresas e instituições são dirigidas e controladas, através das ferramentas de controlo interno, assim como avaliação do desempenho e da gestão dos riscos garantindo, a segurança e credibilidade institucional perante o mercado" (Hamela, 2009).

Contudo, a governança corporativa é um sistema que garante o equilíbrio com os objetivos econômicos, sociais, individuais e comunitários, racionalizando recursos e exigindo a responsabilização desses recursos (Benedito, Júnior, Pereira e Andrade, 2013, p. 288).

Diante destas várias definições, importa salientar que todas convergem num ponto, na qual demonstram que a governança corporativa é um sistema de gerenciamento administrativo, baseado num conjunto de princípios e práticas que visam prevenir eventuais conflitos de interesses dentro de uma organização (Silva, 2006, p. 5).

### 3.2 Princípios da governança corporativa

As boas práticas de gestão, solidificam os princípios de governança corporativa nas organizações, dando valor às empresas no mercado. Deste modo, as práticas de GC estão diretamente relacionadas com a proteção e o atendimento das demandas dos agentes envolvidos com atividade empresarial (Blok, 2017, p.241).

Diante desta abordagem, percebe-se que a governança corporativa assenta em quatro princípios fundamentais: a transparência (disclosure), a integridade ou equidade (fairness ou equity), a prestação de contas (accountability) e o respeito às leis (compliance), (Andrade & Rosseti, 2014).

**Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar para às partes interessadas informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por dispositivos. Esta informação não deve apenas restringir-se somente ao desempenho econômico-financeiro da empresa, mais também a outras atividades (IBGC, 2018, p. 20).

**Equidade:** este princípio, não aceita atitudes ou políticas discriminatórias, busca trazer um tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

**Prestação de contas (accountability):** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara, concisa e compreensível, assumindo integralmente às consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

**Responsabilidade corporativa:** compromisso da empresa com a sustentabilidade, o meio ambiente e a responsabilidade social, buscando criar valor para seus stakeholders e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

**Respeito às Leis (Compliance):** este é um princípio que representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (Andrade & Rosseti, 2014).

Os seus critérios éticos, regem-se fundamentalmente em princípios e valores que, por sua vez, constituem elementos da própria identidade da organização. A clareza sobre essa identidade é fundamental para que os agentes de governança possam exercer adequadamente seus papéis, alinhando a estratégia traçada, a deontologia e a ética profissional (IBGC, 2018, p. 16).

### 3.3 Contributo da governança corporativa nas empresas

Uma boa governança agrega valor para qualquer empresa, que queira crescer de forma diferenciada no mercado, para além de promover uma cultura organizacional forte garantindo desta forma, uma imagem positiva e credibilidade no negócio nacional e internacional. Segundo Barret (2003) "uma boa governação permite melhor desempenho das actividades a todos os níveis da organização, em benefícios de todos acionistas e das demais partes interessadas. A governança corporativa não só se resume em disciplinar as relações entre diferentes áreas de uma organização, ela auxilia no aprimoramento da gestão e na relação com as demais partes (Silva, 2006).

Esta entende que para IBGC (2009) a implementação das boas práticas de gestão evita fracassos decorrentes de: Abuso de poder por parte dos gestores ou acionistas controladores; Erros de estratégia resultantes da excessiva concentração de poder e fraca ou pouca análise das decisões tomadas; Fraudes provenientes do uso de informação privilegiada em benefício do próprio e actuação em conflito de interesse.

Portanto, às boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objectivas, alinhando os interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico institucional (IBGC, 2015, p. 20).

Com esta visão, a governança corporativa é sistema integrado que exerce um papel fundamental na transformação das empresas.

### 3.4 Estrutura do sistema de governança corporativa

A estrutura da governança corporativa é composta por vários elementos inter-relacionados que visam garantir a eficiência, a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade na administração e operação de uma organização/empresa.

O Instituto Brasileiro de governança corporativa, através de seu código de boas práticas, destaca que os órgãos da governança são compostos pela instância deliberativa (Assembleia Geral e Conselho de Administração), Executiva (Director-Presidente e demais Directores- Direção Executiva), Fiscalização (conselho fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e Externa) e consultiva -comitês de Assessoramento (IBGC,2018).

Diante da estrutura apresentada, os sócios da organização reúnem-se formando o seu mais alto órgão de governança corporativa, que nas sociedades anônimas é denominada Assembleia Geral. Este órgão exerce as seguintes funções nas quais, avalia e aprova os resultados das empresas em cada exercício, tem o papel de definir a distribuição de dividendos ou juros sobre capital próprio e tomar decisões sobre aquisições ou deliberar sobre a eleição dos novos conselheiros de administração, caso sejam necessário conforme dispõe a legislação (Giovanini,2014, p.175-176).

O conselho de administração exerce um papel fundamental dentro das empresas, porque assegura a implementação de boas práticas de gestão, visto que uma das funções deste órgão, é orientar e fiscalizar as atividades da direção (Blok,2017, p. 226).

Este conselho de administração é assessorado por "Comitês", que é um órgão com principal finalidade de discutir alguns assuntos com mais profundidade, analisar e avaliar as questões que são de sua responsabilidade. Importa ressaltar que existem diversos tipos de comitês que podem ser implementados com finalidade diferentes como, por exemplo, comitês de auditoria e finanças, pessoas, riscos e sustentabilidade (IBGC,2018, p.57-58).

A direção Executiva, é responsável pela gestão da empresa, cujo objetivo principal é fazer com que a organização cumpra o plano macro, sua função de responsabilidade social. Este órgão de direção executa as estratégias e as diretrizes gerais aprovados pelo conselho de administração, gere e controla os ativos da organização/empresa e conduz o negócio. Através das políticas e processos formalizados a diretoria dissemina os propósitos, princípios e valores da organização (IBGC, 2018, p. 69).

O Conselho Fiscal é um órgão destinado à fiscalização dos órgãos de administração, ela contribui exercício da proteção dos interesses da empresa e todos os acionistas" (Coelho,2011, p.235).

### 3.5 Transparência Empresarial

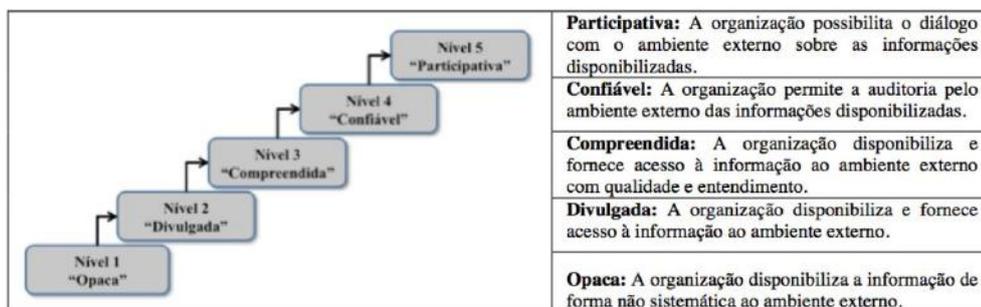
Segundo Cappelli e Aló (2009) define transparência em 3 pilares: Transparência organizacional, Transparência do processo, Transparência da Informação.

- i. **Transparência organizacional:** “a existência de políticas, padrões e procedimentos que visam fornecer aos interessados informações sobre a organização segundo características gerais de acesso, uso, qualidade de conteúdo, entendimento e auditabilidade” (Aló, 2010, p. 46).
- ii. **Transparência do processo:** “esta característica trata dos processos que possibilita a facilidade de uso das informações sob controle da própria empresa” (Aló, 2010, p. 46).
- iii. **Transparência da informação:** “possibilita ao cidadão o acesso a informação de qualidade, sob a tutela de centro de autoridade” (Aló,2010, p.46).

Estes pilares da transparência aumenta a confiança da empresa ou organização no posicionamento estratégico do negócio, quanto maior for os números de informações disponíveis, maior será a satisfação para o desenvolvimento da própria empresa. Portanto, existem empresas que procuram demonstrar a transparência na sua gestão, em consequência de uma sociedade cada vez mais participativa (Aló, 2010).

Com tudo, para ter uma transparência empresarial é importante definir níveis e práticas bem definidas na administração das organizações. Os autores sustentam que cada nível agrupa características e procedimentos de políticas necessárias para que a organização alcance o objetivo Cappelli (et al., 2013). A seguir, a Figura 1, abaixo, apresenta os níveis de transparência conforme *Ibidem* (2013):

Figura 1 - Níveis de transparência.



Fonte: Cappelli et al. (2013).

Importa destacar, a pesar dos desafios existentes dentro das empresas, existem esforços consideráveis por parte de algumas empresas públicas e privadas em garantir a transparência na sua gestão. É necessário a supervisão rigorosa para garantir aplicação de práticas de governança corporativa de forma eficiente dentro das mesmas. A transparência e divulgação

das informações de alta relevância, impactam aos negócios principalmente que envolvem riscos. (Fontes filho & Picolin, 2008).

### 3.6 A responsabilidade social corporativa e o seu papel na gestão das empresas

Desenvolver uma sociedade humana, íntegra e justa é o principal objectivo da Responsabilidade Social, onde: a comunidade, o governo e as várias empresas do sector empresarial promovam juntas a cidadania e a responsabilidade, diminuindo a exclusão social e os impactos ambientais provocados pelas empresas.

Existem diversas contribuições sobre à contextualização histórica do conceito "Responsabilidade Social *Corporativa*". Significa que não é um termo novo no ramo das pesquisas, ela tem ganhando importância nos últimos tempos, ajudando as organizações a atuar de forma responsável no mercado.

Ao longo da última década, a responsabilidade social corporativa tornou-se um tema corrente dentro das organizações. Uma característica fundamental desse movimento é a proposta de recomposição das questões éticas dentro das organizações e em suas relações com os públicos externos (consumidores, clientes, fornecedores, governo e acionistas) (Soares,2004, p.03).

Para compreender a complexidade do fenómeno da responsabilidade social, é importante observar diferentes perspectivas acerca do tema. De acordo com Almeida (2010), Carroll (1999), o início da responsabilidade social teve origem nos Estados Unidos da América na década de 1950. E uma importante referência para se discutir sobre RSC é a publicação da obra Howard Bowen (1953) intitulada "*Social Responsibilities of the businessman*", cuja abordagem teórica enfatizava que as obrigações do homem de negócios, ou seja, do empresário, deveriam estar alinhadas com os valores pretendidos pela sociedade (Bowen,1957, p.03).

Neste debate teórico, o autor clássico, traz uma visão sobre o negócio que é o centro vital que atinge a vida dos cidadãos em muitos pontos, e trouxe a sua reflexão defendendo a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social e, o desempenho social das empresas deve ser de forma ética, obedecendo os valores morais que é a base para a prática de RSC. Foi um dos pioneiros a escrever sobre a temática de Responsabilidade Social Corporativa, abrindo espaço para outras contribuições (Bowen,1957, p.14).

Para compreender a complexidade do fenómeno da responsabilidade social, é importante observar diferentes perspectivas acerca do tema. De acordo com Almeida (2010), Carroll (1999), o início da responsabilidade social teve origem nos Estados Unidos da América na década de 1950. E uma importante referência para se discutir sobre RSC é a publicação da obra Howard Bowen (1953) intitulada "*Social Responsibilities of the businessman*", cuja abordagem teórica enfatizava que as obrigações do homem de negócios, ou seja, do empresário, deveriam estar alinhadas com os valores pretendidos pela sociedade (Bowen,1957, p.03).

Neste debate teórico, o autor clássico, traz uma visão sobre o negócio que é o centro vital que atinge a vida dos cidadãos em muitos pontos, e trouxe a sua reflexão defendendo a ideia de que as empresas devem compreender melhor seu impacto social e, o desempenho social das empresas deve ser de forma ética, obedecendo os valores morais que é a base para a prática de RSC. Foi um dos pioneiros a escrever sobre a temática de Responsabilidade Social Corporativa, abrindo espaço para outras contribuições (Bowen,1957, p.14).

Nesta época, segundo Leal (2002) citado por Carroll (1999) vários trabalhos de autores e pesquisadores foram surgindo em torno do conceito RSC (p.4). Dos quais destacamos: William Frederick (1960) e Joseph William McGuire (1963), que contribuíram para o crescimento do conceito de Responsabilidade Social Corporativa ao trazer a importância da ética nos negócios, que vai além de maximizar lucros, mas sim de assumir uma postura social perante a sociedade e não simplesmente

interesses privados dos indivíduos. Portanto, é responsabilidade da empresa assumir posturas socialmente responsáveis para o bem-estar da sociedade e da comunidade onde o projecto opera. Também temos o contributo de Clarence Cyril Walton (1967), citado por Luís Heleno (2008), centrou-se nas consequências éticas das empresas em relação a sociedade, e salienta que tal situação deve ser lembrada pela direção do topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem os respectivos objectivos (107). Enquanto que Keith Davis (1967), chama a atenção para as consequências éticas da RS das empresas e faz referência às partes interessadas, visando conciliar as ações socialmente responsáveis e a administração (p.46).

O mesmo pensamento, foi enfatizado pelo Milton Friedman (1970), que formou uma longa trajetória de estudos, que foram desenvolvidos em torno das responsabilidades sociais das empresas. Neste estudo, explicou que os administradores são responsáveis pela geração de lucros para a empresa, e torná-los responsáveis também pela geração de bem-estar para a sociedade.

Na mesma época, Archie B. Carroll (1979,1991), propõe um modelo que descreve a Responsabilidade Social Corporativa de acordo com quatro obrigações: econômicas, legais, éticas e voluntários, inerentes às actividades da empresa. O autor entendia a responsabilidade econômica como principal e após esta ser satisfeita a empresa poderia se envolver com a social e ambiental (Dias, 2012). No mesmo período de 1991, o autor acrescenta ao seu modelo de quatro enfoques a perspectiva dos "stakeholders" e ideias sobre Cidadania Corporativa, desenvolvendo um modelo piramidal em quatro níveis conforme ilustra a Figura 2:

**Figura 2** - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa de Archie Carroll.



Fonte: Adaptado de Carroll (1991) apud Aligleri (2011, p.50).

De acordo com abordagem de Carroll (1979-1991), os pesquisadores apresentavam uma proposta para compreensão da responsabilidade social corporativa a partir de duas dimensões: a responsabilidade social "implícita" e "explícita". A responsabilidade social implícita está alicerçada em sistemas mandatórios. Não é concebida como uma decisão voluntária das empresas, mas sim como uma decisão reativa, reflexo de um ambiente institucional (Matten & Moon, 2008). Trata-se, de diretrizes legais e regulamentares mínimas, por parte das empresas, que definem as suas obrigações para com os seus stakeholders.

Responsabilidade Social explícita está associada às políticas corporativas que visam garantir os interesses da sociedade, consistindo em estratégias que combinam valor social e de negócios, discutem questões que tem a haver com responsabilidade social da empresa (Matten & Moon, 2008). Os autores enfatizam que a RSC explícita evidencia políticas e práticas realizadas por iniciativas da empresa e não aquelas impostas por instituições legais e governamentais. Sendo, assim, uma atitude voluntária, deliberada e estratégica por parte da empresa.

Na mesma linhagem de pensamento, no livro "*Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*" - "Responsabilidade Social Corporativa: Fazendo Melhor pela sua Empresa e pela Sua Causa" de Kotler e Lee (2005), enfatizaram o impacto positivo causado pelas ações socialmente responsáveis, na imagem da empresa, que por sua vez melhora a performance financeira, ajudando desta forma no alcance dos seus objectivos.

### 3.7 Conceito de responsabilidade social corporativa

É difícil encontrar uma definição de RSC universal, principalmente por causa da sua complexidade e dinamismo. É um conceito com diferentes significados perante a sociedade. Isto porque existem diferentes abordagens teóricas, que incluem a ética nos negócios, cidadania corporativa, sustentabilidade corporativa, negócios, sociedade e governança corporativa (Garriga & Melé, 2004; Sasse & Trahan 2007; Carroll & Shabana, 2010).

De acordo com Silveira (2003), a responsabilidade social corporativa "é o comprometimento permanente dos empresários em adotar um comportamento ético, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico, garantindo a qualidade de vida de seus trabalhadores e de seus familiares, comunidade local e sociedade em geral" (p.1). O mesmo pensamento é enfatizado pelo autor Ashley (2003), que definem a "responsabilidade social corporativa como toda qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade" (p.7).

A autora enfatiza ainda que "as organizações não existem em um vácuo nem são completamente objectivas e imparciais: há sempre um contexto que a influencia, tornando a administração culturalmente condicionada e sujeita aos valores, princípios e tradições da sociedade em que se insere" (Ashley, 2005, p. 8). Por isso, agir de forma socialmente responsável é um dos pilares de sustentação dos negócios, tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação.

Portanto, a responsabilidade social corporativa, esta centrada em práticas de relacionamentos baseados em valores éticos entre a empresa e os cidadãos, agindo com respeito, honestidade, tornando-se desta forma uma empresa-cidadã.

Uma empresa-cidadã tem o seu compromisso com a promoção da cidadania e desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial-uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público. A empresa-cidadã cria imagem de excelência por sua atuação junto à sociedade, que se reflete em aumento da confiança, do respeito e da admiração de seus consumidores (Santos,2004, p.21).

A ética no contexto de responsabilidade social, é uma questão de qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento. Trata-se das relações entre as pessoas. Onde cada um deve tratar o outro como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as empresas ou organizações (Maximiano, 2007, p.407).

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, define a RSC como uma forma de conduzir os negócios da organização de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. Salienta ainda, que uma organização socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planeamento de suas actividades, buscando atender às demandas de todos, e não apenas dos acionistas ou proprietários (Ethos, 2003).

Com tantas definições em torno do conceito de RSC, mostra que ela pode ser influenciada pelos diversos fatores como: cultura, contexto, religião, governo leis e estruturas legais. Por esta razão, as empresas são desafiadas pelas suas decisões e políticas implementadas (Carroll & Shabana, 2010; Esau & Malone, 2013).

Hoje, o conceito de RSC propõe-se a responder uma variedade de questões existentes no meio empresarial, que vão destes escândalos financeiros, abusos de direitos humanos, desastres ambientais, corrupção nas empresas entre outros aspetos importante para sociedade em geral. Por isso, pode de ser definida como um compromisso social que uma empresa tem para com a sociedade, expressado as suas ações por meio de atitudes que afetam positivamente a comunidade onde esta inserida.

### 3.8 Princípios da responsabilidade social corporativa

As mudanças ocorridas nos últimos tempos, fez com que a sociedade se concentrasse em empresas que pautam pela ética empresarial, por isso, que a responsabilidade social esta assentada em três (3) princípios que fundamentam as ações que deverão ser incorporadas pelos negócios, nomeadamente: ética empresarial; preservação dos recursos naturais e respeito aos trabalhadores (Soares,2004, p.4).Pautar por princípios da RSC é dedicar esforços para além dos benefícios que elas naturalmente geram, sejam elas de forma interna (colaboradores, familiares) ou externa (comunidade, consumidores).

- **Ética empresarial:** é importante que as empresas atuem de forma responsável com a comunidade que esta inserida, desenvolvendo ações de apoio para o grupo mais vulneráveis.

- **Preservação dos recursos naturais:** as organizações no momento da implementação do seu projecto, deve garantir que haja um plano estratégico de preservação do meio ambiente a fim de promover maior cuidado para as gerações atuais e as futuras, garantindo deste modo o uso racional dos recursos disponíveis.

- **Respeito aos trabalhadores:** o respeito surge como um dos pilares fundamentais para a construção de uma cultura organizacional saudável. A pluralidade de ideias e perspectivas é uma riqueza que somente se materializam em um ambiente em que as vozes são ouvidas e respeitadas.

### 3.9 O caso e discussão: responsabilidade social nas empresas e sua importância para o contexto social moçambicano

Há uma tendência crescente, por parte das empresas, pela adesão a princípios e práticas de responsabilidade social, onde as empresas buscam demonstrar aos diferentes stakeholders, que a sua gestão atende aos princípios da responsabilidade social (Vergalli,2009).

As discussões sobre RS têm como pilar a sustentabilidade, que, do ponto de vista das empresas, deve atender os stakeholders ou públicos de interesse, segundo Freeman (1984), aqueles que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos da empresa.

Algumas empresas adoptam o Índice de Sustentabilidade Empresarial que é uma ferramenta que mede o desempenho das empresas, verificando se as mesmas promovem práticas empresariais sustentáveis, por exemplo, a ética nos negócios, onde o ambiente de negócios é favorável, transparente, ético e resiliente, cumprindo com as leis vigentes do país; criar a diversidade e inclusão, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo para todos, independentemente da raça, género, orientação sexual, religião ou qualquer outra característica individual; promover melhoria de qualidade de vida das comunidades locais, através de programas de saúde e ações educativas e promoção de sustentabilidade garantindo o compromisso com o meio ambiente.

Estudos apontam que empresas que adoptam práticas de responsabilidades social, tem resultados financeiros positivos, ao demonstrar que empresas socialmente responsáveis diferenciam-se no mercado, com menor exposição ao risco e criando valor para os seus investidores, acionistas e para a empresa. Conseguem ter uma gestão mais consciente e maior clareza na sua missão, criando um bom ambiente de trabalho, com maior comprometimento dos seus funcionários, relações mais consistentes com os seus fornecedores e clientes e melhoram a sua imagem na comunidade e na sociedade (Mapengo, 2008, p.19).

No contexto social moçambicano, a prática de responsabilidade social é muito importante, uma vez que o país nos últimos anos tem vindo a receber vários investimentos estrangeiros para diferentes sectores de actuação. O objectivo destes

apoios é reduzir a pobreza no país, através da criação de postos de emprego para a população local, empreendedorismos local, contribuído para coesão económica e social.

Apesar de existir esforços por parte do sector privado na implementação destas práticas, ainda existem desafios sobre o conceito e a sua implementação. A legislação não é abrangente, e nem exigente, apesar de ter força legal, o código comercial não abrange todos os aspectos ligados às melhores práticas de governança corporativa e de responsabilidade social, por isso, vem se verificando várias irregularidades nos princípios de responsabilidade social, destacam-se nestas irregularidades: a Ética, as empresas deveriam agir de forma ética e transparente; o Respeito, respeitar os direitos humanos; a Transparência, prestar contas e ser transparente; a Equidade, construção de uma sociedade justa e igual; e Solidariedade, promover o bem-estar das comunidades locais. Portanto, algumas empresas apresentam no seu plano estratégico de gestão estes princípios, mas muitas delas não cumprem com o contrato social gerando conflitos com as comunidades locais. E muitos destes conflitos advém das desigualdades sociais e territoriais, acesso limitado a educação, saúde e serviços básicos, problemas de abastecimento, principalmente nas zonas rurais.

A importância deste conceito no contexto nacional, permite as empresas desenvolverem um compromisso social, através da implementação de práticas responsáveis que ajudam a resolver os problemas sociais em benefício da comunidade e a sociedade como um todo. Estas práticas inclui a busca de novas oportunidades de negócios através de inovações ambientais e sociais, promovendo o emprego para as comunidades locais, criação de programas para minimizar o impacto ambiental (KPMG,2007 apud Mapengo, 2008, p.11).

Ressalta-se, que o maior desafio a ser superado pelas empresas tanto públicas e privadas, é a consolidação e institucionalização dos processos de governança corporativa na sua gestão. O cenário económico e político actual, pressionado pelas exigências de mudanças internas e externas, é uma oportunidade para iniciar, a partir de uma clara vontade política do governo e diferentes organizações, o processo de construção para implementar de forma efectiva os processos de governança e os princípios da responsabilidade social corporativa, cumprindo o seu papel social.

### **3.10 O caso e discussão: práticas de governança corporativa aliadas as acções de responsabilidade social para sustentabilidade das empresas**

A integração das práticas de governança e de responsabilidade social é fundamental para sustentabilidade das empresas, porque se baseiam em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, garantindo a gestão ética e eficiente da empresa, enquanto a responsabilidade social o impacto da empresa na sociedade e no meio ambiente.

De acordo com Young (2004) a responsabilidade social corporativa se tornou uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações. Quando uma empresa adopta modelo de parceria "*partnership*", esta participação vai além da posse de papéis, mais sim um elo estratégico da empresa. O envolvido do stakeholders e *shareholders*, passam a fazer parte de um acordo cooperativo em que a visão compartilhada e o alinhamento de interesses com o negócio tornam-se fundamentais.

A implementação de medidas de responsabilidade social e de governança, garantem as relações com diferentes stakeholders como parte de um processo estratégico contínuo da administração das empresas, buscando uma boa relação e o desenvolvimento das empresas.

### **3.11 Caso e discussão: Surgimento e Crescimento da Empresa Transportes e Logísticas de Moçambique**

A empresa foi criada em 22 de Agosto de 1931, aprovada pela legislação nº 315, especializada em administração e logística, que gere os sistemas ferroviário e portuário moçambicano. A empresa esta subdividida administrativamente em três redes: Sul, Centro e Norte, para atender às necessidades do mercado interno.

Por iniciativa da empresa, foi criado em 1930 o Serviço de Camionagem Automóvel. A existência deste serviço de transporte rápido, seguro e económico, catapultou o desenvolvimento agrícola e comércio, trazendo do interior para as estações ferroviárias os produtos destinados ao abastecimento dos mercados locais e à exportação por via marítima. Em 1936, foi criada a Direcção de Exploração dos Transportes Aéreos (DETA), que era uma divisão dos Transportes e Logística de Moçambique, tendo sido a primeira companhia aérea constituída neste território a realizar carreiras regulares no espaço nacional e para os países vizinhos.

Passaram-se anos, a empresa passou por mudanças, permitindo a abertura de participação da gestão privada nos terminais ferro-portuários da empresa, através do modelo de concessão. Esta medida, enquadrou-se no programa de reforma institucional da empresa, que, para além de racionalizar os seus activos, incluiu a componente mão-de-obra, permitindo a participação da empresa em negócios, em parceria com o sector privado, fora da sua actividade principal, o domínio dos portos e caminhos-de-ferro.

A principal actividade da empresa, é o transporte e manuseamento de carga diversas, oferecendo também os serviços de transportes de passageiros no sistema Sul. A nível da região centro, a circulação de comboios é feita entre a cidade da Beira e a vila de Moatize, Beira e Vila fronteiriça de Machipanda. Relativamente, a região Norte, o transporte de passageiros é assegurado pela concessionária Corredor de Desenvolvimento do Norte. Quanto ao manuseamento portuário de mercadorias ao nível interno do País é realizada a (Cabotagem), e no exterior oferecem os serviços de (importações e exportações através dos portos existentes em Moçambique).

Traça como seus objectivos estratégicos, o desenvolvimento de infra-estruturas ferro-portuárias, e operações no sistema ferro-portuário, promovendo a actividade logística de bens, mercadorias, transporte de passageiros, garantindo a maximização e racionalização do uso dos activos.

### **3.12 Caso: Estrutura Organizacional**

A administração da empresa comporta os seguintes organismos: Conselho de Administração; Conselho Fiscal e; três direcções executivas regionais, TLM-Sul, TLM-Centro e TLM-Norte; sete direcções por função; cinco gabinetes de apoio ao Conselho de Administração; Secretariado Geral.

### **3.13 Caso e discussão: Aplicação da governança corporativa e responsabilidade social na sua gestão**

A empresa na sua gestão administrativa tem implementado práticas que ajudam a alcançar os seus objectivos como, Planeamento das actividades em diferentes áreas da instituição, com objectivo de perceber como estão a ser executadas as actividades diárias nos sectores, e desta forma aprimorar o seu desempenho para o cumprimento das metas.

Existe uma preocupação por parte da empresa com relação a transparência e atitude responsável e integra por parte de todos os intervenientes, por isso, foi criada uma comissão ética, com objectivo de prevenir e combater a corrupção, fraudes, desvios de conduta e outros problemas internos e externos da empresa. Este órgão possui atribuições como: aplicar o código de ética, investigar condutas que não estejam de acordo com normas éticas; cooperar com outras áreas de auditoria interna; investigar as irregularidades dos trabalhadores e supervisionar os processos disciplinares pelos órgãos respectivos; receber queixas dos utilizadores dos serviços da TLM, investigar a sua veracidade e propor as medidas a serem tomadas pela instituição; promover um clima ético na instituição.

Na responsabilidade social a empresa tem implementado acções sociais tanto interna como externa para mostrar o seu compromisso com a sociedade. E as áreas com mais destaque são para Saúde, Educação e Cultura

#### 4. Considerações Finais

O presente artigo teve a pretensão analisar a adoção de práticas de governança corporativa e responsabilidade social como factores estratégicos na gestão de empresas.

Não há dúvida que a grande contribuição oferecida pela governança corporativa à gestão de empresas é o desenvolvimento dos princípios éticos e técnicos desenvolvidos na administração, ajudando as empresas na tomada de decisões, análise de dados e na implementação de estratégias. Com a dinâmica do mundo empresarial, as empresas devem procurar implementar ferramentas de gestão que lhes permiti gerenciar as suas actividades de forma transparente e sustentável.

E a prática de governança corporativa e responsabilidade social corporativa tem este papel direccionador, por que se trata de conjunto de leis e regulamentações e da estrutura de poder, referente aos mecanismos que dirigem e controlam as empresas, para além de obter uma licença para operar de forma responsável junto ao diferentes stakeholders. Estes mecanismos e práticas também é vista como sistema normativo, que se refere aos padrões de comportamento que conduzem a eficiência, ao crescimento dos negócios e o tratamento aos acionistas (Andrade & Rosset,2006).

No que tange aos resultados avaliados em virtude da análise dos dados, observou-se que alguns processos internos não obedecem aquilo que são os princípios orientadores da governação corporativa, especificamente o princípio de transparência que não é aplicado devidamente em alguns processos. Existem entraves internos que não permitem que a informação flua de forma clara, uma destas limitações é o processo de contratação do pessoal e de concursos o que de certa forma, coloca a empresa numa classificação de menos transparente em dado momento.

Destaca-se um outro indicador que é a integração dos processos, que precisa ser trabalhado internamente ao nível de toda instituição, observou-se que as áreas não têm uma coordenação eficiente. Existem uma dificuldade na partilha de informação entre sectores o que culmina com a demora na execução das tarefas em muitos casos.

De forma geral, é possível constatar que a empresa pesquisada no âmbito da sua reforma administrativa adoptou princípios de governança corporativa para uma boa administração do negócio, mas precisa aprimorar e reforçar estes mecanismos internamente para garantir a eficiência na aplicação dos processos.

#### Recomendações

Recomenda-se a empresa a garantir a observância na aplicação dos princípios de governança corporativa em todos os seus processos;

Recomenda-se a empresa a melhorar a comunicação interna para flexibilizar as suas acções e melhorar o fluxo de informação, através de novas ferramentas de comunicação como: gestão participativa, tv corporativa, reforçando as já existentes.

#### Referências

- Andrade, A. & Rossetti, J. (2009). *Governança corporativa: fundamentos desenvolvimento e tendências*. (4ª ed.). Editora Atlas.
- Arruda, M. C. C. (2002). *Código de Ética: Um instrumento que adiciona valor*. São Paulo: Negócio, 2002. p. 05-26.
- Butler, B. (2004). *Corporate Governance in the Public Sector*. Annual Public Sector Symposium, Queensland. Camberra: Austrália, 2004.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6ed.). Atlas, 2017.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Ed. Atlas, 2002.
- IBGC. (2004). *Código das Melhores práticas de Governança Corporativa*. 3ed. Brasil: São Paulo, 2004.
- Instituto De Diretores De Moçambique. (2011). *Código de Governação Corporativa de Moçambique*, 2011. <http://iodmz.com>

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-36, 1976.

Pereira A. S. et al. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [free e-book]. Ed.UAB/NTE/UFSM, 2018.

Silva, A. L. C. (2006). *Governança Corporativa e Sucesso Empresarial – Melhores práticas para aumentar o valor da firma*. Editora Saraiva. Brasil: São Paulo, 2006.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Nova Iorque: Falmer, 1990.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

Yin, R. K. (2015). *O estudo de caso*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Yin, R. K. (2001). *O estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.