

Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais

Robson Freire
UNIVALI
rbnfreire@yahoo.com.br

Maria José Barbosa de Souza
UNIVALI
mjbsouza@matrix.com.br

Elaine Ferreira
UNIVALI
elainef@univali.br

RESUMO

A responsabilidade social corporativa (RSC) é entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais. Tendo em vista a necessidade de estudar os modelos de RSC que inter-relacionem este tema com estratégia organizacional e vantagem competitiva, realizou-se um estudo bibliográfico de caráter exploratório, baseado em fontes secundárias, compostas de periódicos internacionais, classificados pelo sistema Qualis da CAPES na categoria A e B, disponíveis em bases de dados eletrônicas. Os resultados revelaram que a busca de um paradigma no campo teórico de negócios e sociedade tem levado à proposição de modelos abrangentes que buscam integrar vários construtos e variáveis, que são sistematicamente reavaliados e complementados pelos próprios autores e por outros pesquisadores da área; dentre os modelos estudados, os de Ackerman (1973), Carroll e Hoy (1984) e Porter e Kramer (2006) abordam diretamente a integração entre RSC, estratégia e vantagem competitiva. Esse estudo possibilitará a realização de novas pesquisas, verificando a adaptação de alguns dos modelos encontrados à realidade brasileira.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Estratégia organizacional. Vantagem competitiva. Modelos.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as atividades empresariais não têm propiciado à sociedade um desenvolvimento articulado entre as dimensões econômica, social e ecológica, fato que pode contribuir para explicar o aumento das desigualdades entre as camadas sociais, em todos os países, tanto os considerados desenvolvidos quanto os em desenvolvimento (SACHS, 1993). Nesse contexto, o debate em torno de uma sociedade mais solidária, equânime, sustentavelmente desenvolvida e responsável, não apresenta a integração dos diversos atores sociais, uma vez que mantém de um lado as empresas e do outro, a sociedade, os governos, as organizações não governamentais (ONG's) e os organismos internacionais. Todavia, essa polarização não tem favorecido o desenvolvimento, tampouco a disseminação dos valores baseados na sustentabilidade, pois fragmenta as oportunidades de colocar em prática ações que beneficiem o diálogo e as partes envolvidas.

De fato, o debate sobre a Responsabilidade Social corporativa (RSC) ocupa atualmente espaços relevantes de discussão no planeta. As empresas estão atentas para os riscos que suas atividades possuem, apesar disso, uma grande parte delas, não sabe como agir para chegar a um estágio de progresso, em que possam ser classificadas como “empresas cidadãs” e “empresas socialmente responsáveis”, ou seja, aquelas que contribuem para o alcance de uma sociedade sustentável. Todavia, independente de qualquer paradoxo, as organizações produtivas passaram a compreender que o objetivo exclusivo de maximizar o lucro para seus acionistas, obedecendo às leis, sem fraudes, conforme considerava Friedman (1962), vêm sendo questionado pela sociedade que legitima a existência do negócio. Outros autores, como Preston e Post (1975), Carroll (1979; 1991; 1999), Wood (1991) e Schwartz e Carroll (2003; 2007) defendem que as empresas deveriam ser mais responsáveis com relação às respostas

que fornecem à sociedade, visando a atender suas demandas sociais. Esses autores também recomendam que, as ações sociais deveriam ser desenvolvidas sem prejuízo às questões éticas e legais, e sem comprometer a lucratividade e a geração de empregos. Segundo Lazer (1996), como as empresas estão sujeitas às demandas e pressões de todos os seus *stakeholders*, devem realizar suas atividades pensando também nas demandas sociais existentes, e não só naquelas econômicas, decorrentes dos *stakeholders* que têm interesses exclusivos nessa dimensão.

Para Porter e Kramer (2002), a empresa deve considerar as necessidades das partes interessadas no negócio no momento em que realiza o planejamento de suas estratégias, pois esse fato garantiria um retorno positivo para seus investidores. Recentemente, esses autores alegaram que “as abordagens dominantes à RSC são tão fragmentadas e desvinculadas da empresa e das suas políticas, que ocultam muitas das grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade”. Além disso, argumentaram que a Responsabilidade Social Corporativa “pode ser muito mais do que um custo, um entrave ou ação filantrópica - pode ser uma fonte de oportunidade e vantagem competitiva” (PORTER e KRAMER, 2006, p. 54).

A partir do conjunto de idéias em defesa da RSC, pode-se inferir que para continuar no mercado, as empresas necessitam adotar uma nova forma de conduta. Atualmente, o grande desafio das organizações tem sido intensificar sua credibilidade em relação à responsabilidade social e verificar, de forma sistematizada e continuada, sua eficiência nas esferas econômica, social e ambiental.

Os estudos internacionais sobre RSC apontam no sentido de ampliação do conceito, relacionando-o com outros temas complementares na tentativa de sugerir um paradigma que compreenda o campo de negócios e sociedade. Além disso, focalizam a proposição de modelos de avaliação de desempenho social, os quais são permanentemente criticados e reavaliados pelos próprios autores e por demais acadêmicos interessados. Isso não ocorre ainda no Brasil, pois as pesquisas que propõem modelos teóricos, raramente são seqüenciadas e testadas em diferentes contextos, em virtude de ser um tema de pesquisa recente no Brasil (FREIRE *et. al*, 2008).

Nesse contexto, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: existem modelos, na esfera internacional, que inter-relacionem responsabilidade social corporativa, estratégia e vantagem competitiva? Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa foi estudar os modelos de responsabilidade social internacionais, que inter-relacionem responsabilidade social corporativa, estratégia organizacional e vantagem competitiva. E, especificamente buscou-se: a) levantar a bibliografia existente sobre modelos de Responsabilidade Social Corporativa; b) descrever os modelos encontrados; e c) analisá-los comparativamente.

Mediante aos argumentos aqui apresentados, esse estudo se justifica pela necessidade dos acadêmicos e empresas em sistematizar instrumentos para avaliação do potencial estratégico da RSC e por propiciar uma reflexão conceitual a respeito da adoção da responsabilidade social nas organizações. O estudo de Moretti e Figueiredo (2007) apóia este enunciado ao indicar que existe, no Brasil, uma institucionalização do debate em torno da prática da RSC e pouca reflexão sobre os fundamentos filosóficos e conceituais que envolvem o assunto.

Este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente é apresentada a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, a seguir relata-se a metodologia usada no decorrer da pesquisa, na seqüência são descritos os modelos de responsabilidade social, seguidos da discussão comparativa desses modelos e conclui-se descrevendo as contribuições do trabalho, limitações e implicações para futuros estudos.

2. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existe uma variedade de definições sobre a responsabilidade social corporativa, apesar disso não há consenso em torno de um conceito amplamente aceito. Em que pese às inúmeras divergências, Carroll (1979) sugere que a RSC pode ser entendida como a expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais.

Para compreender a complexidade subjacente ao fenômeno da responsabilidade social das empresas é imprescindível que se observem as diferentes perspectivas acerca do tema. Uma importante referência para a discussão sobre a RSC é a obra seminal de 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.

A década de 1960 foi caracterizada como um período em que a literatura sobre RSC se expandiu e durante a qual o meio acadêmico teve o papel principal de disseminar que a responsabilidade social das empresas ultrapassa os interesses exigidos por lei, muito embora não tenha havido consenso sobre essa responsabilidade. Nessa época, os dois princípios fundamentais da RSC eram a filantropia e a governança. No cerne das discussões encontrava-se Davis (1960; 1966; 1967), ao questionar a influência das decisões além dos interesses econômicos e técnicos, visando conciliar responsabilidade e poder. Frederick (1960) e McGuire (1963) consideraram que as responsabilidades da empresa vão além das dimensões econômica e legal para ampliar o bem-estar-social; e, Walton (1967) focalizou as conseqüências éticas da relação entre empresa e sociedade. Nesse período, as ações de responsabilidade social concentravam-se na preocupação com a filantropia e obras de caridade centrada no dirigente da organização ou na sociedade. Esse comportamento era baseado, sobretudo, na obrigação moral e princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade norte americana daquela época (CARROLL, 1999).

Em oposição à corrente do pensamento que defendia o comportamento socialmente responsável das empresas havia uma outra vertente conhecida por sua postura clássica, fundamentada na crença que as forças do mercado impulsionariam a economia, promovendo o bem-estar social. Essa corrente neoliberal que tem Friedman (1962) como seu representante máximo, fortalece as concepções de Levitt (1958) e reivindica que a responsabilidade social das empresas deveria se restringir a somente duas questões fundamentais: a maximização do lucro e a obediência às leis. O argumento de Friedman (1970) é que a responsabilidade social das organizações deveria estar orientada para gerir recursos e dedicar-se ao crescimento de forma que não represente um ônus para as empresas. Portanto, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as firmas estariam agindo responsavelmente. Tanto Levitt (1958) quanto Friedman (1962; 1970) argumentaram que as ações sociais são preocupações que diziam respeito a outras instituições, por exemplo, à Igreja e ao Estado.

Nos anos 1970, algo similar à década anterior relativo à proliferação do tema, continua a acontecer, mas também surgiram abordagens alternativas relacionando a RSC ao Desempenho Social Corporativo (CSP). Dentre as contribuições mais relevantes estão os trabalhos de: Johnson (1971), que aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade e a consciência que as empresas realizam programas sociais para acrescentar lucro; Steiner (1971) explora a idéia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da responsabilidade social e a função do negócio contribuindo para a sociedade. Além disso, a publicação do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), de 1971, incluía

preocupações com as responsabilidades amorfas que as empresas deveriam considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras. Manne e Wallich (1972) focalizaram a dimensão econômica, mas sugeriram o apoio social para alcançar as metas essenciais da organização. Sethi (1975) procurou distinguir o comportamento corporativo entre obrigação social, responsabilidade e responsividade social. São também representantes dessa corrente que defende o inter-relacionamento empresa-sociedade, Preston e Post (1975) atribuindo ao debate outro enfoque, o da responsabilidade corporativa como responsabilidade no contexto da vida pública; e Carroll (1977; 1979), que de forma genérica, admite que os programas sociais possam gerar lucros para as empresas (CARROLL, 1999; BAKKER; GROENEWEGEN; HOND, 2005). Nessa década, a idéia de responsabilidade do indivíduo é substituída por uma nova percepção de que as empresas possuem responsabilidades, e como agentes morais devem responder por seus atos.

Nos anos 1980 surgiram menos definições e mais pesquisas para se medir e administrar a RSC. Destaca-se ainda, o aparecimento de temas complementares, o que na perspectiva de Carroll (1999) estimulou o processo de institucionalização da responsabilidade social. Dentre os temas complementares mais relevantes indica-se: responsividade, Desempenho Social Corporativo (CSP), política pública, ética nos negócios, e teoria dos *stakeholders*.

Outros eventos elevaram o debate sobre a responsabilidade das empresas para um campo ainda mais complexo. Os anos 1990 foram marcados por uma ascendência de mudanças tecnológicas, abertura comercial e conseqüente abandono do modelo protecionista do Estado. Com a figura do capital volátil, especialmente, das multinacionais nos países em desenvolvimento, ocorre, por imposição estrutural, a adoção de um modelo de integração competitiva no mercado mundial. Srouf (2000) argumenta que isso representou um dos desafios gerenciais mais significantes na história recente da Administração, e que também contribuiu para a consolidação do conceito da responsabilidade social corporativa.

Soma-se a essas transformações, o fato que as expectativas da sociedade civil aumentaram em relação à atuação das empresas, ao mesmo tempo em que a confiança nessas instituições diminuía. Para responder a essa situação, elas começaram a atuar, “após um período de negação de sua responsabilidade perante a sociedade”, em projetos destinados a evitar o confronto e posterior julgamento social negativo das suas atividades (GRIESSE, 2003, p. 35).

Um enfoque interessante surge da pesquisa bibliométrica realizada por Bakker, Groenewegen e Hond (2005), que abarcou 30 anos de pesquisa e teoria em responsabilidade social corporativa e desempenho social corporativo compreendendo o período 1970 a 2002. De acordo com os autores, o desenvolvimento do construto de RSC aconteceu de uma incerteza conceitual que teve fases distintas, tais como: progressão, variedade e normativismo.

A progressão é expressa pelo desenvolvimento a partir da teoria empiricamente testada. A variedade explica que o conceito alterna seu significado de acordo com o contexto ou com a relação que estabelece com temas complementares. O normativismo compreende o caráter prescritivo encontrado nos trabalhos no campo da RSC. Além disso, esses autores consideram que o progresso na literatura sobre responsabilidade social corporativa é dificultado pela introdução contínua de novos constructos e que, o campo da RSC e do CSP, se tornou firmemente arraigado nas ciências da administração (BAKKER, GROENEWEGEN e HOND, 2005).

Atualmente, ao discutir as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma para a RSC, o que se percebe é a confirmação de uma tendência que já se desenhava nas décadas anteriores em integrar constructos fundamentais e complementares.

Schwartz e Carroll (2003; 2007) sugerem que para atingir o *status* de paradigma, o conceito de RSC mantenha uma relação de integração e complementaridade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade, aspecto que será discutido com mais detalhes no item 4 deste trabalho.

A seguir apresentam-se o *design* adotado para realização desta pesquisa, a forma de coleta de dados, as variáveis de análise e o tratamento dos dados.

3. METODOLOGIA

O estudo, quanto aos objetivos, é classificado como exploratório, pois tem por finalidade buscar o que foi produzido sobre o tema da pesquisa nos últimos anos. Hair Jr. *et al.* (2005) apontam que a pesquisa exploratória pode assumir várias formas e uma completa revisão da literatura pode ser muito vantajosa para o entendimento de um assunto.

Como técnica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica (GIL, 1991), cuja coleta de dados apoiou-se em informações secundárias (COOPER e SCHINDLER, 2003). Portanto, a construção desse estudo fundamenta-se em materiais já publicados, constituídos, principalmente, de artigos de periódicos científicos disponibilizados nas bases de dados EBSCO, PROQUEST e SAGE, classificados pelo Sistema Qualis de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como categoria ‘A’ e ‘B’, conforme mostra o Quadro 1, a seguir:

Base de dados			
	EBSCO	SAGE	PROQUEST
<i>Academic Journal</i>	Academy of Management Review	A European Review	Business Ethics Quarterly
	Business & Society	Business & Society	Business Horizons
	California Management Review	Journal Business Ethics	
	Journal of Business Strategy	Journal of Business	
	Journal of Business Strategic	Ethics	
	Harvard Business Review	Strategic Organization	
	Strategic Management Journal		

Quadro 1 - Base de dados internacionais investigadas

A partir dessas considerações procurou-se primeiramente, identificar onde se concentra o maior acúmulo de pesquisas relativas à Responsabilidade Social Corporativa e o período mais representativo, em termos do surgimento de modelos teóricos. Para o levantamento dos artigos internacionais foram utilizadas como palavras-chave as duas variáveis de pesquisa, considerando as seguintes expressões: *corporate citizenship*, *corporate social performance*, *corporate social responsibility*, *social responsibility models* e *competitive advantage*. Da mesma maneira, essa busca ainda priorizou como palavras-chave os termos *competitiveness and corporate social responsibility* e *strategy and corporate social responsibility* empregadas conjuntamente.

Em seguida, com base no argumento de Cooper e Schindler (2003) de que o planejamento fornece respostas à questão de pesquisa, orienta a seleção de fontes e tipos de informações, discrimina as relações entre as variáveis do estudo e enfatiza os procedimentos para cada atividade, foram adotadas as seguintes etapas neste estudo:

1) identificação e seleção das proposições de modelos de responsabilidade social corporativa. O período analisado foi entre 1950 e 2008, tendo como objetivo agrupar os modelos mais referenciados no meio acadêmico e aqueles que mantinham alguma relação com estratégia e vantagem competitiva.

2) análise comparativa de tais modelos, a fim de conhecer sua relevância, similaridades, diferenças, limitações, complementaridades e, inclusive distinguir se apresentavam escalas para medir ou classificar o comportamento socialmente responsável das empresas. Essa análise, por sua vez, possibilitou a identificação das dimensões, construtos ou variáveis consideradas em cada modelo, bem como saber quais se repetiam à medida que os modelos evoluíram, quais teóricos sugeriram novas variáveis e quais modelos se apoiaram em estruturas anteriores. Além do mais, foi possível identificar aqueles que relacionaram a RSC com vantagem competitiva.

Pela investigação em cada modelo encontrado pôde-se identificar o estado da arte da temática em estudo e como a responsabilidade social corporativa está sendo incorporada nas estratégias das organizações.

4. PANORAMA DOS MODELOS DE RSC

Se bem que os estudos de responsabilidade no meio acadêmico datem da década de 50, como mencionado anteriormente, a pesquisa realizada identificou modelos de RSC somente a partir da década de 1970.

Nas últimas quatro décadas, muitos modelos foram propostos, alguns dos quais se destacaram mais do que os outros, evidenciando diferentes fases. Ainda que apresentem uma extensa multiplicidade, se constituem em verdadeiros referenciais para a compreensão da evolução e aprofundamento do debate sobre a responsabilidade social das empresas ao longo do tempo. Considerando as diferentes proposições e variedades de modelos, surgidos principalmente em áreas de estudo relacionadas com a ética empresarial, esta seção descreve-os de forma sucinta, procurando salientar suas peculiaridades, limitações e aspectos comuns.

Uma das primeiras abordagens que procurou compreender a questão das obrigações econômicas e não econômicas das empresas foi o Modelo dos Três Círculos Concêntricos, do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), em 1971. Nessa estrutura, também utilizada por Davis e Blomstrom (1975), o primeiro círculo, interno, representa a dimensão econômica, constituída por produto, trabalho e crescimento. O círculo intermediário diz respeito ao exercício da função econômica considerando valores sociais, como a conservação ambiental e relações com empregados. E o círculo exterior refere-se às responsabilidades amorfas que a empresa deveria considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras. Nesse modelo do CED, uma limitação é saber quem são os *stakeholders* envolvidos, quais interesses devem ser abordados como relevantes e como equilibrar esses interesses. Outra restrição, diz respeito à impermeabilidade entre os três círculos.

O modelo de Ackerman (1973) se interessou pela maneira como as empresas responderiam às pressões sociais e de que forma ajustariam essas demandas às suas estratégias para obter legitimidade, prevalecendo a análise orientada para o nível interno da organização. A ênfase do modelo não está na aceitação moral da obrigação, mas na ação gerencial para responder às demandas sociais. O autor aponta três fases em que as empresas desenvolvem uma reação às questões sociais. Na fase 1, os executivos do topo gerencial da empresa tomam conhecimento da existência de um problema social. Na fase 2, a empresa contrata especialistas para sugerir maneiras de lidar com o problema e formular planos de ação; e na fase 3 implementa-se a ação proposta na fase anterior de maneira integrada com a política empresarial. Sua limitação está no hiato de tempo utilizado entre as três fases até se executar a reação, o que na prática gera uma demora que pode culminar em cobranças do governo ou da opinião pública, forçando a empresa a agir.

O modelo de Sethi (1975), denominado Esquema de Três Estados para Classificar as Dimensões do Comportamento Corporativo, é uma representação estrutural para facilitar a análise de atividades sociais corporativas de forma ampla e geral. As dimensões adotadas para análise do desempenho social são em nível macro, ou externo à organização. A primeira é a obrigação social e leva em conta o comportamento corporativo econômico referente às forças do mercado ou restrições legais. A segunda se trata da responsabilidade social e sugere um comportamento alinhado com os valores, normas e expectativas prevalecentes na sociedade, que ultrapassam a obrigação social. A terceira refere-se à responsabilidade social que considera a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais, esta fase é relacionada à pró-atividade. Como limitação, pode-se apontar que as dimensões de comportamento corporativo não englobam toda a arena do comportamento das empresas.

A idéia principal do modelo de Preston e Post (1975) é que a responsabilidade social corporativa está circunscrita à responsabilidade no contexto da vida pública, o que caracteriza uma análise em nível externo à empresa. O governo e a opinião pública estabelecem os limites dos relacionamentos que acontecem na esfera primária e secundária entre a organização e a sociedade. Na esfera primária das empresas estão os clientes, empregados, acionistas e credores orientados pelo mercado. Quando surge algum problema social, a esfera secundária é acionada. Nessa esfera estão a lei e os valores morais que intermediarão a solução dos conflitos. Como restrição, pode-se apontar que o modelo não apresenta quais valores a reatividade social deveria encorajar. Ou ainda, se as empresas deveriam mudar de prioridade ao mesmo tempo em que o governo muda as suas, e soma-se a isso, o fato de não sugerir um modo de administrar eficazmente os conflitos de valores.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Social Corporativo, de Carroll (1979), é constituído por três dimensões de análises que descrevem os aspectos essenciais para o desempenho social. Um cubo estabelece a interface entre as dimensões que combina a reatividade em nível micro e macro da empresa. Na face superior está representada a filosofia de RSC, caracterizada pela capacidade de resposta reativa, defensiva, de acomodação ou pró-ativa. Na face lateral, as categorias de RSC, que podem ser econômica, legal, ética e discricionária. Na face adjacente, o envolvimento com questões sociais, como consumerismo, meio ambiente, discriminação, segurança de produtos e ocupacional, e acionistas. O cumprimento dessas dimensões determina o desempenho social corporativo. Como restrição, o modelo concentra forte ênfase na dimensão filantrópica, ética e questões sociais, deixando uma impressão de menor intensidade para o componente econômico.

A Estrutura das Necessidades Hierárquicas para Avaliar a Responsabilidade Social das Corporações é o modelo proposto por Tuzzolino e Armandi (1981). Baseado nas necessidades hierárquicas de Maslow, esta proposição sugere que as organizações, assim como os indivíduos, possuem necessidades e critérios que precisam ser atendidos. Apresenta-se um constructo taxonômico e um padrão de medida para avaliar e monitorar o desempenho e a responsabilidade social corporativa. As definições de Carroll (1979) foram dadas como aceitas para o modelo. Suas dimensões avaliam as necessidades fisiológicas, que são relacionadas à lucratividade; segurança, que possibilita a obtenção de uma posição competitiva reconhecida. As afetivas incorporam associações e parcerias, grupos de influência e fusões; enquanto a estima inclui critérios como posição de mercado, liderança de produto, imagem, relacionamento, dentre outras; e, a auto-realização que envolve preocupar-se com a responsabilidade interna e externa à empresa. Como restrição é observada a dificuldade em identificar categorias subjetivas nas necessidades empresariais, ausência de teoria refinada para mensuração social, foco nos critérios mais orientados para produto (ou meta) que para processos e fluxo variável da RSC.

O modelo de Dalton e Cosier (1982) defende a idéia de "quatro faces" da responsabilidade social, descritas em uma matriz 2x2. Nessa matriz podem ocorrer várias combinações entre legalidade e responsabilidade, que se ampliam em aspectos legal e ilegal de um lado e, do outro, aspectos irresponsável e responsável. Quaisquer dessas combinações podem caracterizar a estratégia adotada por uma empresa. Nessa estrutura, o eixo da "responsabilidade legal" diz respeito ao plano de ação apropriado de RSC para as organizações seguirem. A limitação está em definir se a empresa é socialmente responsável e se está operando "legalmente" e "responsavelmente", porque a organização pode escolher agir dentro dos padrões legais, mas de forma oportunista.

Strand (1983), em seu Modelo de Sistemas de Responsabilidade Social Organizacional, Responsividade e Respostas, focaliza a evolução do desempenho social corporativo com base em três desafios, tais como: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. Também considera a gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo. O autor reconhece que as dimensões do modelo tridimensional de Carroll (1979) - responsabilidade social, responsividade e envolvimento com questões sociais - oferece sustentação e pode integrar os princípios, processos e a política do desempenho social corporativo. Concentra-se também na interface da empresa com seu ambiente em nível interno e externo a fim de conhecer as condições para mudanças. Os princípios incluem o componente ético que tem orientação filosófica; os processos estão relacionados à responsividade social constituída na orientação institucional; e, a política compreende a gestão de questões sociais envolvida na orientação organizacional. São apontados como limitadores do modelo, a existência de definições incompatíveis sobre responsabilidade social e responsividade.

A intenção de Carroll e Hoy (1984) foi integrar políticas sociais e gestão estratégica. O modelo tem como cerne a tomada de decisão estratégica, que é influenciada por fatores que moldam a política corporativa global. Esses fatores são fundamentais e dizem respeito ao que a empresa pode fazer, ou seja, abrange elementos associados à natureza da competição, como recursos e competências, ameaças e oportunidades de mercado; ao que a empresa deseja fazer, representado pelas aspirações e valores dos gestores; e reconhecimento das expectativas da sociedade que se relaciona com o que a organização deveria fazer. As dimensões retratadas pelos autores incorporam uma política social de macro visão que inclui os níveis da estratégia societal, corporativo e negócios; e micro visão, relacionada a políticas sociais funcionais e operacionais. As restrições, como exemplificam Carroll e Hoy, é que se por acaso a empresa optar em perseguir muitos objetivos sociais, os resultados e os esforços serão diluídos limitados, ou o sucesso será superficial em relação a todas as atividades perseguidas.

O foco de Wartick e Cochran (1985) foi o de avaliar a evolução do desempenho social corporativo por meio de uma estrutura constituída por princípios, processos e política, com base em três desafios da RSC: responsabilidade econômica, responsabilidade pública e responsabilidade social. O modelo se interessa pela gestão de questões sociais como uma dimensão do desempenho social corporativo. Além disso, também encontra no modelo Carroll (1979) apoio para sustentar sua proposição e ainda focaliza a interface da empresa com seu ambiente, em nível micro e macro, a fim de conhecer as condições para mudança. A limitação desse modelo está em como equilibrar questões econômicas e não econômicas.

A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa, de Carroll (1991), subdivide a responsabilidade da empresa em quatro dimensões: econômica que significa ser lucrativa; legal diz respeito a obedecer à lei; ética refere-se a fazer o que é certo; evitar causar danos; e discricionária envolvendo ser um bom cidadão, contribuir para a comunidade e qualidade de vida. Suas limitações se referem à estrutura de pirâmide que sugere uma hierarquização e não incorpora, integralmente, a coincidência natural das dimensões da RSC. A categoria,

filantrópica ou discricionária, pode ser confundida e observada como desnecessária para alguns, ou até mesmo, inexata devido à sua natureza voluntária.

Em Wood (1991) encontra-se o Modelo de Desempenho Social Corporativo, cujas dimensões abrangem: a) princípios de responsabilidade social corporativa; b) processos de responsividade social; e, c) resultados de desempenho social corporativo. Descrevendo essas dimensões, tem-se que aquela denominada de ‘princípios de responsabilidade social corporativa’ está subdividida em três níveis: a) nível institucional se refere à legitimidade; b) nível organizacional, que se preocupa com a responsabilidade pública; e, c) nível individual, que abrange o arbítrio dos executivos.

Nos “processos de responsividade social” estão incluídas a temática percepção do ambiente, gestão de *stakeholders* e administração de questões sociais. A dimensão “resultados de CSP” estuda os impactos sociais, programas sociais envolvendo o meio ambiente, comunidade e fornecedores, políticas sociais e os efeitos institucionais externos. Esse modelo explicou, sem ambigüidades, a questão dos resultados do desempenho social, implícitos nos modelos anteriores. As quatro dimensões do modelo de CSP de Carroll (1979) dão sustentação a princípios de Wood, sendo que os processos e políticas se originam da proposição de Wartick e Cochran (1985).

Entre as limitações pode-se destacar que a proposição de Wood é puramente descritiva, faltando uma representação gráfica (como por exemplo, um fluxograma) e que há uma explicação insuficiente para o princípio da responsabilidade pública. Em relação ao comportamento moral dos gerentes, é preciso confiar no seu altruísmo quando está no exercício da função corporativa. A dimensão econômica e as obrigações, embora sobrepostas, parecem não estar integradas.

O Modelo de Desempenho Social Corporativo Reorientado, de Swanson (1995), tem como base a estrutura de Wood (1991) e integra as dimensões econômicas e obrigações, através de princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade social corporativa, e de resultados de comportamento corporativo. Essa estrutura formula a tomada de decisão a partir da ética e dos processos de valor unidos pelo nível individual, organizacional e da sociedade. Esta interação ocorre por: a) macro princípios de RSC; b) micro princípios de RSC; c) cultura corporativa; e, d) impactos sociais, que não são hierarquizados. Suas limitações estão na ausência de sugerir uma relação funcional entre as dimensões. Além disso, no universo empresarial existem perspectivas antagônicas em termos de visões éticas e diferentes morais.

Logsdon e Yuthas (1997), em seu Modelo de Desenvolvimento Moral Organizacional, partem do princípio de que o desenvolvimento moral nas organizações tem paralelos com a categorização de Kohlberg dos níveis de desenvolvimento moral individual. O modelo incorpora estágios de desenvolvimento moral nas organizações, desempenho social corporativo e diferentes orientações dos *stakeholders*. As dimensões consideradas são: a ética, desempenho e gestão dos *stakeholders*. A restrição dessa representação está em como avaliar se os gestores possuem valores condizentes com a responsabilidade social da organização, para agirem de acordo com eles e, ao mesmo tempo, se tais valores estão alinhados com os demais *stakeholders*.

Os Indicadores de Hopkins (1997) são usados para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações. Foram definidos nove elementos de um modelo analítico que possibilitasse a compreensão das dimensões e o relacionamento socialmente responsável das empresas. Desses elementos foi retirado certo número de indicadores de RSC com propriedades genéricas e agrupadas em três níveis. No nível I estão os princípios de responsabilidade social constituídos pela legitimidade e responsabilidade pública. O nível II é

formado pelo processo de capacidade de resposta social que envolve atributos, como a percepção do ambiente, gerenciamento dos *stakeholders* e administrações de questões sociais. Já no nível III encontram-se os resultados e ações de responsabilidade social que incorporam os efeitos nos *stakeholders* internos e externos e efeitos institucionais externos. Para cada indicador é sugerida uma forma de mensuração, que fornece subsídios para realização da auditoria social da empresa. Esses indicadores foram desenvolvidos a partir do modelo de Wood (1991).

O Modelo Dimensional das Responsabilidades, de Enderle e Tavis (1998), analisa as responsabilidades corporativas a partir das dimensões econômica, social e ambiental. Em uma descrição mais detalhada dessas dimensões, aponta-se que aquela denominada econômica abrange requisitos mínimos ligados à ética. A social inclui obrigações além do nível ético para promover o bem-estar da sociedade; e a ambiental leva em conta a existência na corporação de fortes vínculos com as demandas sociais. Acrescenta-se que essas dimensões devem ser consideradas em três níveis de desafios éticos: o primeiro nível refere-se a maximizar o lucro; o segundo, a promover o bem-estar social, e o terceiro nível, a estreitar relações da empresa com as demandas da sociedade. A restrição encontrada está em equilibrar as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais de forma harmônica para que obedeçam a requisitos éticos mínimos.

O Modelo de Navran (ARRUDA; NAVRAN, 2000) apresenta dez indicadores para identificar o clima ético nas empresas, quais sejam: sistemas formais que considera a comunicação e o controle; mensuração que está associada aos sistemas de avaliação; e liderança, envolvendo políticas escritas e mensagens. Por sua vez, a negociação representa os acordos na solução de conflitos; as expectativas referem-se aos sistemas de seleção, promoção e correção; a consistência analisa as palavras e ações da organização. Enquanto o indicador, chaves para o sucesso envolve o lançamento de produto, auxílio a um mentor e experiência em posições-chave; o serviço ao cliente é constituído pelo contato com os clientes, manifestações de cortesia e treinamentos; a comunicação leva em conta as regras, normas, precisão e dinâmica da informação; e, a influência dos pares engloba os sistema de comunicação e educação e o apoio dado e recebido dos colegas. As limitações do modelo referem-se às dificuldades em se analisar questões subjetivas, como a ética.

No Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social Corporativa de Quazi e O'Brien (2000), a responsabilidade social das empresas pode ser classificada em duas dimensões: ampla e restrita. A responsabilidade ampla se refere às atividades além das responsabilidades econômica e legal, que inclui uma visão moderna envolvendo questões mais amplas com a sociedade, relacionadas à filantropia. A responsabilidade restrita compreende a visão socioeconômica de maximização do lucro. Como limitação pode-se indicar que o modelo é baseado em experiências ocidentais, podendo originar discrepâncias culturais, quando aplicado em outros mercados, e influenciar as percepções éticas.

Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um Modelo de Três Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa. Esse modelo, baseado em modelo anterior proposto por Carroll (1991), é composto por três dimensões centrais da RSC - econômica, legal, e ética - que são dispostas em um diagrama de Venn. Essa estrutura se amplia em sete categorias intituladas: puramente econômica, puramente legal, puramente ética, econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética, que resultam da sobreposição das três dimensões principais. Nenhuma das três dimensões centrais (a econômica, legal, ou ética) deve ser considerada como mais importante ou significativa comparada com as outras. Como restrição pode-se identificar o surgimento de outras dimensões na intersecção das categorias do modelo. Os autores ressaltam que as ações socialmente responsáveis praticadas pelas empresas raramente são classificadas em apenas uma das dimensões, uma vez que existe um

entrelaçamento das dimensões puramente econômica, legal e ética. A dimensão filantrópica estaria subjacente às dimensões econômica e ética dependendo da motivação da empresa.

O modelo para análise da responsabilidade social das empresas, de Porter e Kramer (2006), apresenta uma construção de valor compartilhado entre a empresa e a sociedade. Essa estrutura é composta por duas dimensões, a “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”. A primeira avalia os atributos da cadeia de valor relacionados às atividades de apoio que incluem infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras. Ainda nessa dimensão encontram-se as atividades primárias que são formadas a partir da logística, operações, marketing e serviço pós-vendas. Essas duas subdivisões da dimensão “de dentro para fora” podem gerar conseqüências sociais positivas ou negativas.

Já a segunda dimensão, “de fora para dentro” que engloba o contexto competitivo diz respeito à estratégia e rivalidade das empresas e condições de fatores; que por sua vez compreendem subsídios, condições da demanda local, indústrias correlatas e de apoio. Porter e Kramer (2006) argumentam que essa perspectiva afeta significativamente a capacidade de executar a estratégia, especialmente no longo prazo. As limitações referem-se a integrar a visão “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”, para que atuem em uníssono e investir em aspectos sociais do contexto, que fortalecem a competitividade, sem que estejam desvinculadas da estratégia da empresa.

O Modelo VBA (*value, balance, accountability*) de Schwartz e Carroll (2007), que se apresenta como uma tentativa de ser um paradigma integra, em um diagrama de Venn, cinco temas reconhecidos pelos autores como complementares e interdependentes. Esses construtos são representados pela responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa unidos por meio de três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade. O valor está relacionado às obrigações das empresas em oferecer benefícios à sociedade na realização de suas atividades; o equilíbrio diz a respeito ao componente do processo que trata dos interesses dos *stakeholders* e não *stakeholders* (por exemplo, o ambiente natural) ligado à ética e equidade; e a responsabilidade tem uma conotação de prestação de contas para com a sociedade. As limitações dizem respeito à incorporação de outros temas e conceitos dentro do campo de pesquisa negócios e sociedade. Também é sugerido que as questões de medidas e de definições ainda perduram para compreensão do valor da rede social. Além do mais, persistem incertezas quanto ao equilíbrio entre interesses e padrões morais, sobre quem são, de fato, os *stakeholders* e quais interesses devem ter prioridade.

5. DISCUSSÃO

Ao realizar uma análise comparativa entre os modelos descritos na seção 4, agrupando-os por década, pode-se perceber que eles tendem a refletir e explicar os fenômenos em face dos acontecimentos e implicações em um determinado contexto histórico, político, social e econômico.

Na década de 1970 verifica-se que o foco da responsabilidade social, migra da figura do indivíduo (empresário) para a organização que passa a se interessar por um sistema social mais amplo, confirmando a evolução do conceito apresentada anteriormente. Dentre as principais similaridades identificadas nos modelos pode-se apontar que as dimensões econômica e legal integram as proposições do CED, de 1971, Davis e Blomstrom (1975), Sethi (1975), Preston e Post (1975) e Carroll (1979).

As responsabilidades amorfas do CED de 1971, também utilizadas por Davis e Blomstrom (1975), a responsividade social proposta por Sethi (1975) e envolvimento com

questões sociais de Carroll (1979) são dimensões semelhantes entre si nos modelos citados. A incorporação do foco de análise em nível interno e externo à empresa são comuns nas proposições do CED de 1971, Davis e Blomstrom (1975) e Carroll (1979). Ao passo que o foco de análise, predominantemente externo, aparece nas proposições de Sethi (1975) e Preston e Post (1975).

Quanto às principais diferenças conceituais entre os modelos, destacam-se as idéias de Ackerman (1973), relacionadas à integração da responsabilidade social à estratégia empresarial, prevalecendo a análise em nível interno. Também se pode apontar a preocupação com o desempenho social corporativo, característica encontrada no modelo de Carroll (1979), que sugere novas dimensões para se avaliar o comportamento socialmente responsável das organizações, tais como a ética e a dimensão denominada como discricionária ou filantrópica.

Nos anos 1980, a preocupação em mensurar a responsabilidade social das empresas levou à proposição de modelos mais evoluídos de desempenho social corporativo, como os de Strand (1983), Carroll e Hoy (1984) e Wartick e Cochran (1985), todos incorporando os níveis de análise interno e externo para estabelecer sua forma de atuação. Destaca-se nessa época, o modelo de Carroll e Hoy, que em 1984 já relacionava a RSC à política estratégica da empresa.

Outras similaridades entre os modelos, dessa década, encontram-se no atributo que se refere a responder as expectativas da sociedade. Esse atributo está presente na dimensão identificada como necessidade de auto-realização de Tuzzolino e Armandi (1981), respostas sociais em Strand (1983); incorporada à macro visão de Carroll e Hoy (1984) e como gestão de assuntos sociais, vinculados ao nível político, em Wartick e Cochran (1985). A responsabilidade pública é uma característica comum nos modelos de Strand (1983) e Wartick e Cochran (1985).

As principais diferenças aparecem na proposição de Dalton e Cosier (1982) que sugerem uma matriz com as dimensões legal e ilegal, responsável e irresponsável, predominando a análise em nível externo. Vale ressaltar que nessa fase os modelos passaram a tomar como base estruturas anteriores como a de Carroll (1979), adotado por Tuzzolino e Armandi (1981), Strand (1983) e Wartick e Cochran (1985), sendo que o último, mais tarde serviria de apoio a um dos modelos mais referenciados no meio acadêmico, o de Wood (1991).

No início dos anos 1990, Carroll (1991) sugeriu a Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa, constituída por quatro dimensões de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária), sendo, até hoje, considerado um dos modelos mais influentes na academia. Na visão de Schwartz e Carroll (2003), esse modelo tende a ser um paradigma de RSC na área da Administração.

Os modelos dessa década têm a dimensão ética como uma das principais semelhanças manifestadas, de maneira explícita ou implícita, em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson (1995), Logsdon e Yuthas (1997), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Os princípios, processos e resultados também são comuns em Wood (1991), Swanson (1995) e Hopkins (1997). O foco de análise interno e externo à organização são características encontradas em Carroll (1991), Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997), e Enderle e Tavis (1998). Dentre os modelos desse período que foram criados para medir ou classificar a RSC estão o de Wood (1991), Swanson (1995), Hopkins (1997) e Enderle e Tavis (1999).

A tendência em criar modelos baseados nos anteriores acentuou-se e pode ser verificada em Wood (1991), que se apoiou em Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). Por sua vez, os modelos de Swanson (1995) e Hopkins (1997) encontraram sustentação em

Wood (1991). Essa década também pode ser reconhecida pela tentativa de integrar outros temas ao conceito de RSC, como a ética empresarial, teoria dos *stakeholders*, desempenho social corporativo e preocupações com o meio ambiente.

Ao avaliar os modelos propostos a partir dos anos 2000, compreende-se que existe um forte apelo à dimensão ética (NAVRAN, 2000; QUAZI e O'BRIEN, 2000; SCHWARTZ e CARROLL 2003, 2007; PORTER e KRAMER, 2006), como norteadora das demais dimensões da responsabilidade social corporativa. Outra similaridade encontrada diz respeito à dimensão econômica e ao nível de análise, interno e externo para estabelecer as estratégias, comuns nas proposições de Quazi e O'Brien (2000); Schwartz e Carroll (2003; 2007); Porter e Kramer (2006).

É possível perceber, nesse período, o surgimento de novas dimensões, ou melhor dizendo, uma intenção de se ampliar o escopo de algumas já existentes como no caso das dimensões econômico-ética, econômico-legal, legal-ética e econômico-legal-ética de Schwartz e Carroll (2003). Além disso, os modelos mais atuais continuam apontando para o fenômeno da integração de temas complementares.

Ainda nessa década, Porter e Kramer (2006) reforçam a inclusão da RSC na estratégia, considerando o impacto social genérico, os impactos sociais da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo. Esse modelo foi proposto num momento singular em que as conseqüências das atividades empresariais contribuem para a devastação do planeta e as desigualdades sociais, entre outros fatores relevantes. A vinculação da RSC à estratégia, abordada por Porter e Kramer (2006) não se trata, portanto, de uma proposta inédita, pois uma perspectiva semelhante já havia sido considerada por Carroll e Hoy (1984) e, de forma incipiente, também por Ackerman (1973).

Com um enfoque conciliador, Schwartz e Carroll (2003; 2007) admitem que o momento atual seja de integração de alguns temas que mantêm inter-relação com a RSC, o que implica no relacionamento entre si de outros construtos fundamentais e complementares, como a ética empresarial, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa. Tais convergências são frutos de um processo de construção progressiva, que poderá contribuir como um mecanismo integrador para que o tema, embora bastante complexo, consiga o *status* de paradigma.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou ampliar o conhecimento a respeito da evolução dos modelos de RSC já publicados e, sobretudo, compreender como a responsabilidade social está sendo integrada às políticas estratégicas das empresas como forma de obter vantagem competitiva. Nesse quesito, os modelos de Ackerman (1973), Carroll e Hoy (1984) e Porter e Kramer (2006) abordam diretamente o assunto, apesar de outros modelos, de certa maneira, também proporem o entrelaçamento entre as dimensões, econômica e social, com o objetivo de se atingir um valor compartilhado entre empresa e sociedade. Um fato relevante neste estudo é que 16 dos 23 modelos comparados incorporam o nível de análise, interno e externo à empresa, para responder às demandas sociais, o que demonstra uma preocupação do meio acadêmico internacional em propor modelos mais inclusivos, observando a interdependência entre negócios, sociedade e o seu entorno. Ao mesmo tempo, vale ressaltar que a busca de um paradigma nesse campo, tem levado à proposição de modelos, cada vez mais abrangentes, que são constantemente criticados e reavaliados pelos próprios autores e por outros estudiosos.

A relevância deste estudo, portanto, está em contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre o tema, apontando alguns aspectos que representam o estado da arte sobre a

responsabilidade social corporativa no exterior. Soma-se a isso, o fato de que para o meio acadêmico e profissional, dar robustez às bases conceituais e formas mais consistentes de analisar temas e modelos sugeridos são maneiras de garantir que determinado estudo não resulte apenas em mais um fato efêmero.

Além do mais, novos estudos podem envolver modelos de RSC associados aos temas complementares como aqueles apontados por Schwartz e Carroll (2007) e compreender outros contextos como a Europa, Ásia, América Latina e, especialmente, o Brasil. Também seria interessante realizar pesquisas comparativas entre esses modelos, a fim de verificar o estágio de desenvolvimento da RSC em cada contexto, bem como compará-los e sugerir aperfeiçoamento de suas variáveis com o intuito de verificar a sua adaptação à realidade brasileira, enriquecendo o campo teórico.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, R. How companies respond to social demands. **Harvard Business Review**, v.51, n.4. 1973.
- ARRUDA, M.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, v. 40, n.3, p.20-35, jul./set. 2000.
- BAKKER, F.; GROENEWEGEN, P.; HOND, F. A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 44, n. 3, p. 283-317, 2005.
- BOWEN, H. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper& Row, 1953.
- CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- _____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 34-48, 1991.
- _____. Three Dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A.; HOY, F. Integrating corporate social policy into strategic management. **Journal of Business Strategic**, v. 4, n.3, pp.48-57, 1984.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. **Social responsibilities of business corporations**. New York: Committee for Economic Development, 1971.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DALTON, R.; COSIER, R. The four faces of social responsibility. **Business Horizons**, p. 19-27, 1982.
- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. **Business and society: Environment and responsibility**. New York: McGraw-Hill, 1975.
- ENDERLE, G; TAVIS, L. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 11, p. 1129-1144, Aug. 1998.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. New York: **New York Times Magazine**, 1970.
- _____. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- FREIRE, R.; SANTOS, S.; SOUZA, M.; ROSSETTO, C. Responsabilidade Social Corporativa: evolução da produção científica. In. Congresso Nacional de Excelência em Gestão Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, 4, 2008. Niterói, RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2008.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In: GODOI, C. K.; BANDIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (orgs) Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIESSE, M. Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa à Luz da Teoria de Julgamento Moral, de Lawrence Kohlberg. **Impulso**, Piracicaba, v. 14, n.35, p. 33-48, 2003.

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprise. **Future**, UK, v. 29, n. 7, p. 581-603, 1997.

LAZER, W. Marketing's changing relationships. **Marketing Management**. Chicago, v.5, n.1, p. 52-57, Spring 1996

LEVITT, T. The dangers of social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 5, p. 41-50, 1958.

LOGSDON, J.; YUTHAS, K. Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 12/13, p. 1213-1226, Sep. 1997.

MORETTI, S.; FIGUEIREDO, J. Análise Bibliométrica da Produção Sobre Responsabilidade Social das Empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31, 2007, Rio de Janeiro - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

PORTER, M.; KRAMER, M. Estratégia e sociedade: o elo entre a vantagem competitiva e a responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review**. Elsevier, v. 84, n.12, p. 78-92, 2006.

_____. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n.12, p. 57-68, 2002.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. Private management and public policy. **California Management Review**. Berkeley. v.23, n.3, p. 56-62, spring 1981.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An empirical test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 25, p. 33-51, 2000.

SASCHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. **Business & Society**, v. 20, n. 10, pp. 1-39, Sep. 2007.

_____. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, I.4, p. 503-530, 2003.

SETHI, S.P. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v.4, n.1, p. 63-74, jan.1979.

SETHI, S. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. **California Management Review**, v. 17, p. 58-64, 1975.

SROUR, R. **Ética Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SWANSON, D. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.

STRAND, R. A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 90-96, 1983.

TUZZOLINO, E; ARMANDI, B. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-28, 1981.

WARTICK, S; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

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