

## GOVERNOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM QUADRO CONCEITUAL

GOVERNMENT AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

*Lilia Asuca Sumiya*

Docente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal, Rio Grande do Norte, Brasil  
E-mail: lilia.asuca@gmail.com

*Hironobu Sano \**

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal, Rio Grande do Norte, Brasil  
E-mail: hiro.sano@gmail.com

### RESUMO

Este artigo aborda a temática da responsabilidade social empresarial (RSE) a partir de uma linha de análise pouco desenvolvida na literatura brasileira: compreender os papéis exercidos pelos governos no campo da RSE. O objetivo geral é propor um quadro conceitual para se analisar as formas de atuação dos governos em RSE. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre a evolução do conceito de RSE e se constatou que, independente da definição escolhida, há uma probabilidade muito alta de que contenha dimensões próprias do campo de ação dos governos: social, ambiental, econômica. Em seguida, foi realizada uma revisão da literatura internacional com o intuito de se compreender os modelos teóricos que analisam a atuação dos governos em RSE. O quadro conceitual resultante propõe três formas de atuação dos governos em RSE: normativo, incentivador e parcerias e alianças. Apesar de se tratar de um campo de estudos recente nos países desenvolvidos, a abordagem proposta ainda é incipiente no Brasil, o que abre um amplo campo para pesquisas e estudos.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social empresarial. Governo. Políticas Públicas. Parcerias. *Soft Intervention*.

### ABSTRACT

*This article addresses the issue of corporate social responsibility (CSR) from an undeveloped line of analysis in the Brazilian literature: understanding the roles of the government in the field of CSR. The overall objective is to propose a conceptual framework for analyzing the forms of action by governments in CSR. Therefore, a review of the literature on the evolution of the concept of CSR was performed and it was found that, regardless of the definition chosen, there is a very high probability to find dimensions related to government action: social, environmental, economic. Then, a review of the international literature in order to understand the theoretical models that analyze the performance of governments in CSR was performed. The resulting conceptual framework proposes three types of action of governments in CSR: regulatory, incentive and partnerships and alliances. Although this is a recent field of studies in developed countries, the proposed approach is still incipient in Brazil, which opens a wide field for researches and studies.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility. Government. Public Policy. Partnerships. Soft Intervention.*

Data de submissão: 18 fevereiro 2014.

Data de aprovação: 23 agosto 2014.

### INTRODUÇÃO

A temática da responsabilidade social empresarial (RSE) tem adquirido importância crescente nos debates sobre o papel e a atuação das empresas, impulsionado também pela preocupação com o desenvolvimento sustentável e que envolve questões como as mudanças climáticas, a persistente desigualdade social e a crise econômica mundial. A crescente mobilização empresarial em prol de ações de caráter socioambiental passou a atrair o interesse de muitos governos, que tem adotado diferentes iniciativas com vista a fomentar e até mesmo direcionar o investimento privado para as áreas de maior interesse público (ALBAREDA, 2008). Tais iniciativas tiveram início nos governos europeus e se espalharam por outros continentes, notadamente na Ásia e na Oceania (CHAMBERS et al., 2005; ZAPPALA, 2003). O Congresso brasileiro também chegou a discutir propostas de legislação nessa temática (BRASIL, 2003a, b, c, d).

Nesse cenário de maior presença governamental em questões, aparentemente, de natureza exclusivamente privada, emerge o seguinte problema de pesquisa: Quais os papéis que poderiam ser desempenhados pelos governos na questão da responsabilidade social empresarial?

Para além das funções de regulação e fiscalização exercidas pelo Estado, os estudos conduzidos em diferentes países identificaram uma diversidade de oportunidades para a interação entre os setores público e privado: definição de padrões mínimos de atuação empresarial; criação de mecanismos governamentais de incentivo à participação das empresas na agenda da ação social; estabelecimento de parcerias que combinam habilidades complementares na busca de soluções para os complexos problemas e desafios sociais, ambientais e urbanos; apoio às ações das empresas por meio do reconhecimento público, entre outras iniciativas (ALBAREDA, LOZANO, YSA, 2007).

Apesar desses trabalhos apresentarem diversas abordagens teóricas, ainda não há um estudo analítico-comparativo desses modelos e, como forma de contribuir com a literatura da área, o objetivo geral deste artigo é o de propor um quadro conceitual para se analisar as formas de atuação dos governos na responsabilidade social empresarial.

Para a construção do referencial analítico proposto, é necessário, inicialmente, compreender o conceito de responsabilidade social empresarial. Como não há um consenso na literatura sobre a exata definição de RSE (SCHOMMER, FISCHER, 1999; CARROL, SHABANA, 2010), este artigo apresenta como primeiro objetivo específico realizar uma revisão da literatura sobre o conceito de RSE e analisar sua evolução ao longo do tempo, que reflete as mudanças na forma de atuação das corporações e revela o surgimento de novas terminologias, como investimento social privado, cidadania corporativa, dentre tantas outras (idem), bem como apresenta proximidade cada vez maior com as ações do setor público.

O segundo objetivo específico é o de compreender os modelos teóricos de análise da relação entre governos e empresas em RSE a partir de uma revisão da literatura internacional, pois os poucos estudos no Brasil baseiam-se em estudos de caso (RICO, 2004). É a partir das duas revisões de literatura que será proposto o quadro conceitual para análise da atuação dos governos em RSE.

Com a abordagem centrada no papel dos governos, este artigo busca contribuir para preencher uma lacuna no campo da pesquisa acadêmica brasileira, principalmente de estudos que apresentem uma perspectiva mais sistêmica da temática e que abordem as possibilidades de se potencializar os ganhos

coletivos da RSE a partir de uma ação mais articulada e consistente que envolva os próprios empresários, os governos e a sociedade civil.

Para avançar na temática proposta, este artigo tem, além desta introdução, a seguinte estrutura: a próxima seção apresenta a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial e uma análise da incorporação da RSE nos estudos acadêmicos. O tópico seguinte apresenta o debate contemporâneo sobre o papel dos governos no fortalecimento da RSE, sendo finalizado com a elaboração do quadro conceitual. Por fim, são apresentadas as considerações finais, que incluem possibilidades de pesquisas futuras.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O estudo sobre responsabilidade social das empresas recebeu abordagens variadas de acordo com o contexto histórico e as transformações sociais (CARROLL, 1999; FARIA, SAUERBRONN, 2008; KREITLON, 2004; WADDOCK, 2004; WOOD, 1991). O conceito envolto na temática também adquiriu diferentes conotações, gerando uma confusão entre praticantes e estudiosos (ASHLEY, COUTINHO, TOMEI, 2000; FREDERICK, 1994, WOOD, 1991).

Em período recente, os estudos sobre a RSE tiveram um grande avanço a partir dos anos 1950 nos Estados Unidos, considerado o início da Era Moderna da responsabilidade social<sup>1</sup> (CARROLL, 1999). Howard Bowen é considerado o autor seminal na temática com a publicação, em 1953, do livro *Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios* (Idem). Na publicação, o autor apresentou a seguinte indagação: “Quais responsabilidades razoáveis podemos esperar que um homem de negócios assuma perante a sociedade?” (BOWEN, 1953, p. XII). Para buscar respostas a esse questionamento, o autor formulou a seguinte definição de responsabilidade social das empresas:

Se refere à obrigação do homem de negócios de perseguir políticas, de tomar decisões ou de seguir linhas de ação que sejam desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade. (Idem).

Seguindo a definição proposta por Bowen, assumir uma postura socialmente responsável significaria que a responsabilidade do executivo por suas ações vai além do mero jogo de lucros e perdas de uma empresa (Ibidem, p. 44). Porém o conceito ainda não avançava em termos de classificação ou tipologia de iniciativas empresariais e, principalmente, relacionava a responsabilidade social aos “homens de negócios” e não à empresa.

Cabe ainda destacar que o autor, ao relacionar as ações de responsabilidade social aos objetivos e valores da sociedade, tornou o próprio conceito mutável. Ou seja, assim como os valores sociais mudam ao longo do tempo, a forma como as organizações atuam socialmente também acabam por refletir essas alterações, levando à necessidade de também se atualizar o conceito de RSE.

A partir da década de 1960 houve uma expansão da literatura sobre o tema e os estudos assumiram uma visão mais instrumental e gerencial da RSE (ALVES, 2003; CARROLL, 1999; WOOD, 1991;), principalmente a partir da proposta de Keith Davis, que definiu a responsabilidade social empresarial como “[...] *businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest*” (DAVIS, 1960, p. 70, apud CARROLL, 1999).

Embora Davis tenha proposto que as ações de responsabilidade social deveriam manter certo distanciamento dos aspectos financeiros ou puramente técnicos, o autor ponderou que algumas decisões sociais poderiam ser justificadas se trouxessem resultados positivos no longo prazo para a empresa, significando o retorno por sua visão de responsabilidade social, conceito que passou a predominar nas duas décadas seguintes. Ou seja, a ação social das empresas passou a ser mensurada em termos de retorno do investimento. Não está unicamente relacionada com os valores da sociedade, mas deve também possuir um componente financeiro e, dessa forma, ser quantificável de forma objetiva.

Davis também ficou conhecido por sua “Lei de ferro da responsabilidade”, segundo a qual “*social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power*” (Idem, p. 71). Ou seja, quanto maior a influência que uma empresa exerce sobre a sociedade, maiores seriam suas responsabilidades para com ela, e evitá-la levaria a uma gradual erosão de seu poder social.

Na segunda metade da década de 1960, o termo “homens de negócio” foi substituído pela “empresa” como elemento central da responsabilidade social, refletindo também a proeminência cada vez maior da iniciativa privada como um ator relevante no cenário mundial:

*In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals* (WALTON 2, 1967, p. 18, apud CARROLL, 1999).

Além da mudança ocorrida no “responsável” pela RSE, do executivo para a empresa, a conceituação proposta deixou explícito que há uma interação entre as organizações privadas e a sociedade, aspecto que deveria ser considerado pela alta direção em suas tomadas de decisões.

Os debates da década de 1970 marcaram a incorporação da abordagem dos *stakeholders* (CARROLL, 1999), com a identificação de vários segmentos que deveriam ser levados em consideração para uma empresa ser considerada socialmente responsável:

*A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.* (JOHNSON 3, 1971, p. 50, apud CARROLL, 1999).

Ou seja, as decisões empresariais deveriam levar em conta toda a gama de atores com as quais as organizações se relacionam e, portanto, incorporar preocupações sobre os resultados de suas ações para a própria sociedade e para o país. Esta definição, embora não afirme de forma explícita, considera que as empresas socialmente responsáveis não poderiam tomar decisões baseadas apenas na ampliação da margem de lucro, uma vez que tal atitude poderia prejudicar outros *stakeholders*.

A partir da década de 1980 houve uma proliferação de novas temáticas e conceitos relacionados à responsabilidade social empresarial, tais como responsividade social corporativa, performance social corporativa, ética nos negócios, políticas públicas, entre outras (CARROLL, 1999; WOOD, 1991). Houve também um aumento na tentativa de se operacionalizar os conceitos de RSE e relacioná-los com a performance financeira das empresas. Na década seguinte, com a maior internacionalização das empresas, também ganhou evidência a questão dos desafios sociais em escala global e também a relação entre empresas e governos nas políticas públicas (CARROLL; 1994).

Jones (1996) identificou em seus levantamentos duas linhas de análise sobre a RSE. A primeira é baseada em argumentos éticos, provenientes de princípios religiosos e normas sociais, que deveriam nortear o comportamento socialmente responsável das empresas, mesmo que isso incorresse em despesas adicionais para a corporação. A segunda abordagem tinha um enfoque mais instrumental e procurava relacionar o comportamento responsável das empresas com resultados econômicos positivos.

Nos primeiros anos do século XXI, uma série de análises revisitou estudos anteriores e revelou a dificuldade de uma convergência conceitual em torno da temática da responsabilidade social empresarial, principalmente pela proliferação de temas similares que competem entre si pela supremacia teórica e aplicabilidade empírica (SCHWARTZ; CARROLL, 2008). Essas análises identificaram ainda deficiências do ponto de vista teórico, fragilidades quanto à sua viabilidade normativa e também quanto à validade empírica (CARROLL, SHABANA, 2010; JONES, 1996; WOOD, 1991; SWANSON, 1995).

Além do debate acadêmico, as empresas, suas associações e organismos multilaterais, no Brasil e em outros países, também desenvolveram suas próprias visões sobre a responsabilidade social empresarial, algumas das quais apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições para responsabilidade social empresarial

Organização	Definição de RSE
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) <sup>5</sup>	“Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.” (WATTS e HOLME, 1999).
Banco Mundial (BM)	“Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, the local community and society at large to improve the quality of life, in ways that are both good for business and good for development.” (WARD, 2004).
Comissão Europeia (CE)	“[...] a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.” (EUROPEAN COMMISSION, 2002).
Ethos	“[...] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (EHTOS, s.d., site).
Gife	“[...] repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.” (GIFE, s.d., site).
Fórum Econômico Mundial (FEM)	Propõe de 5 categorias para analisar o engajamento empresarial: 1) governança corporativa; 2) filantropia corporativa; 3) responsabilidade social corporativa; 4) empreendedorismo social corporativo; e 5) cidadania global corporativa. (SCHWAB, 2008)

Fonte: elaboração dos autores

Nas definições apresentadas pelo WBCSD, BM, CE e Ethos<sup>4</sup>, percebe-se a preocupação em relacionar as atividades empresariais com o bem estar dos demais atores sociais, de forma que o desenvolvimento dos negócios não seja um fator que prejudique a comunidade.

O BM e Ethos explicitaram o termo desenvolvimento sustentável nas suas definições, o que evidencia a necessidade das empresas se adequarem à noção apresentada pela Comissão Brundtland (WORLD COMMISSION..., 1987). Por seu turno, a CE expressou que as preocupações ambientais devem ser parte das operações empresariais, embora não faça uma menção direta com o conceito da Comissão Brundtland. O WBCSD (WATTS, HOLME, L., 1999; WATTS, HOLME, R., 2000) não explicitou o termo desenvolvimento sustentável na sua definição de RSE e, muito embora a temática ambiental seja considerada uma questão chave nesse tipo de atuação, a entidade não apresentou detalhes sobre a forma de comprometimento que as empresas deveriam assumir nesse campo.

O Fórum Econômico Mundial também se envolveu no debate sobre o tema, procurando influenciar a comunidade empresarial. Em um artigo de 2008, o Presidente Executivo do Fórum Klaus Schwab, além de apontar para a diversidade de conceitos e práticas envolvidos no termo responsabilidade social empresarial, propôs a separação das várias atividades da empresa de forma que “o trabalho que as companhias fazem para se engajar na sociedade sejam justamente reconhecidas e apreciadas e para que as empresas estejam

mais aptas a comparar suas iniciativas em relação à performance de diferentes empresas e aprendam com o exemplo.” (SCHWAB, 2008). Schwab propôs cinco categorias para analisar o engajamento das empresas, o que permitiria também superar a simplificação do termo RSE e a confusão que isso tem gerado tanto no meio acadêmico como nas decisões empresariais: 1) governança corporativa; 2) filantropia corporativa; 3) responsabilidade social corporativa; 4) empreendedorismo social corporativo; e 5) cidadania global corporativa.

A governança corporativa significa adequar-se às normas locais e internacionais, atender aos requisitos de transparência e accountability, além de seguir as normas de conduta social, ambiental e ética. Entretanto, uma empresa engajada, mais do que atender aos requisitos mínimos, deveria superá-los e uma boa forma de avaliar esta primeira categoria seria imaginar “como a companhia se comporta quando ninguém está olhando. E sem uma boa governança corporativa, nenhuma outra forma de engajamento corporativo é digna de crédito” (SCHWAB, 2008). As demais categorias significam, portanto, um movimento para além da estrita adequação às regras do jogo.

A definição de filantropia corporativa corresponde à forma tradicional de ação social, ou seja, a doação de recursos materiais ou financeiros para causas humanitárias em âmbito local ou global. De forma simples e direta, trata-se de uma ação “que não vai além da assinatura de um cheque ou a doação de produtos.” (SCHWAB, 2008).

A responsabilidade social corporativa é a forma pela qual as empresas respondem às expectativas de seus *stakeholders*, não apenas do ponto de vista de agregação de valor, mas também dos efeitos sociais e ambientais de suas ações. A concepção do Fórum Econômico Mundial apresenta uma diferença importante em relação às demais, pois além de conceituar o que é a responsabilidade social empresarial, também deixa claro que o engajamento empresarial está relacionado com uma eventual pressão que as organizações possam receber por parte dos *stakeholders*. Em relação aos demais conceitos, destaca-se que apenas a Comissão Europeia e o Gife fizeram menção explícita à questão da adesão voluntária aos princípios da RSE.

O empreendedorismo social corporativo é definido como “a transformação de idéias socialmente e ambientalmente responsáveis em produtos e serviços” (SCHWAB, 2008), sendo que o criador do microcrédito Muhammad Yunus (2000) é considerado seu principal expoente. Mas as inovações também podem surgir de empresas já consolidadas como, por exemplo, o lançamento de veículos híbridos, movidos a combustíveis menos ou não poluentes. Trata-se de compreender os desafios sociais e ambientais como amplas oportunidades de negócios e não como limitadores ou inibidores do investimento privado.

Ao discutir sobre a cidadania global corporativa, Schwab (2008) destacou a importância da atuação conjunta das empresas com os governos e a sociedade civil, pois esse conceito pressupõe o engajamento de todos os atores na discussão sobre as questões maiores que afetam o mundo como um todo, tais como a mudanças climáticas, doenças infecciosas, pobreza extrema, educação, corrupção, crimes transnacionais, entre outros. Significa, então, que as empresas não deveriam apenas se preocupar com seus *stakeholders*, mas perceber que também são *stakeholders* juntos aos governos e à sociedade civil. O presidente do Fórum Econômico Mundial, apesar de ter destacado o enfraquecimento dos governos nacionais em contraposição ao aumento do poder econômico e político das grandes corporações, reforçou que a responsabilidade primária pelas questões globais é dos governos e que o envolvimento das empresas deveria ocorrer nas áreas em que possam contribuir significativamente.

A forma dessa interação deve ser construída em conjunto por empresas, governos e sociedade civil e o equilíbrio nessa relação deve surgir a partir da decisão dos próprios atores (SCHWAB, 2008).

Após essa breve discussão em torno da evolução do conceito de responsabilidade social empresarial, cabe destacar um estudo conduzido por Dahlsrud (2008) que analisou 37 definições de RSE e identificou a presença de cinco dimensões: social, *stakeholder*, econômica, voluntariado, ambiental. Todas as dimensões são mencionadas em uma percentagem similar (entre 80 e 88%) e, ao selecionar uma definição de RSE de forma aleatória, há uma probabilidade de 97% de encontrar aos menos três dessas dimensões (DAHLSTRUD, 2008). E, considerando que os governos atuam nas políticas sociais, ambientais e econômicas, no mínimo uma das dimensões da RSE estará diretamente relacionada com o campo de ação do setor público. Ou seja, independente da definição de RSE que se escolha, é muito elevada a probabilidade que ela faça menção a uma área de atuação dos governos.

O fato é que a proximidade das ações de responsabilidade social empresarial com as políticas sociais e ambientais criou, em período recente, uma nova abordagem nos estudos acadêmicos: a análise das formas de interação entre governos e empresas na temática da RSE, que será abordada na próxima seção.

### MODELOS TEÓRICOS DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE GOVERNOS E EMPRESAS NA RSE

O debate sobre a relação entre governos e empresas em torno da responsabilidade social empresarial ganhou fôlego a partir do início deste século (CBSR, 2001; BELL, 2002; FOX, WARD, HOWARD, 2002; PETKOSKI, TWOSE, 2003; ZADEK, 2001) e envolveu governos, organismos multilaterais, empresários, acadêmicos e organizações não governamentais de várias partes do mundo (CHAMBERS et al., 2005; GOND, KANG, MOON, 2010; STEURER, MARTINUZZI, MARGULA, 2012; RICO, 2004; SCHWAB, 2008; STEURER, 2010; TANIMOTO, 2007; WAAGSTEIN, 2011; WELFORD, 2005; ZAPPALA, 2003).

Os estudos apresentaram dois enfoques principais. A primeira abordagem procurou inserir o debate no contexto da globalização da economia, ressaltando o crescimento do poder das grandes corporações ao mesmo tempo em que a capacidade de atuação dos governos foi colocada em xeque (SCHWAB, 2008; ZADEK, 2001). A segunda categoria de estudos focou o contexto nacional e analisou, de forma comparativa, as experiências de diversos países, sobretudo dos Estados Unidos em contraste com os países europeus e destes entre si. A academia asiática também tem avançado no estudo da temática, em geral comparando suas iniciativas com as experiências norte-americana e europeia (CHAMBERS et al., 2005; GOND, KANG, MOON, 2010; KOLK, HONG, VAN DOLEN, 2010; TANIMOTO, 2007; WAAGSTEIN, 2011).



Mas qual seria a razão para que os governos passem a atuar em um campo que à primeira vista diz respeito às decisões estratégicas das empresas e, portanto, um assunto interno às corporações? A Comissão Europeia também propôs essa reflexão e entendeu que há um papel a ser desempenhado pelo setor público:

*In principle, adopting CSR [Corporate Social Responsibility] is clearly a matter for enterprises themselves, which is dynamically shaped in interaction between them and their stakeholders. Nevertheless, as there is evidence suggesting that CSR creates value for society by contributing to a more sustainable development, there is a role for public authorities in promoting socially and environmentally responsible practices by enterprises. (EUROPEAN COMMISSION, 2002, p. 7).*

Apesar desse entendimento por parte da Comissão Europeia, o documento ressaltou que os governos ainda não compreenderam completamente a forma como poderiam atuar na promoção da RSE. O desafio inicia-se na identificação de prioridades e incentivos que façam sentido do ponto de vista local ou nacional e que também possam potencializar as iniciativas empresariais que já estejam em curso (PETKOSKI, TWOSE, 2003). Os estudos internacionais constataram ainda que o envolvimento dos governos em RSE ocorre, em geral, de forma reativa, principalmente como resposta a um mercado internacional cada vez mais exigente em termos de produção sustentável ambientalmente e correta socialmente (BELL, 2002; CARROLL, SHABANA, 2010). Haveria espaço, então, para um posicionamento mais proativo dos governos na busca de interação com os setores produtivos para se identificar as áreas prioritárias para as ações de RSE.

A preocupação com os efeitos das mudanças climáticas recolocou na agenda a questão do desenvolvimento sustentável e o papel dos governos nesse debate (LEVY, EGAN, 2003; PETKOSKI, TWOSE, 2003). Após a Conferência da Eco-92, no Rio de Janeiro, os governos tiveram dificuldade em definir um papel apropriado como promotor da sustentabilidade (BELL, 2002), principalmente pelo crescimento do poder econômico das empresas e a prevalência da visão neo-liberal adotada pelos Estados Unidos e Grã-Bretanha, que levou à redução da atuação do Estado nas questões de mercado.

A diversidade de formas de atuação e interação entre governos, empresas e sociedade civil em torno da temática também já chamou a atenção dos pesquisadores para a necessidade de se definir políticas específicas de RSE. Os primeiros estudos estiveram mais focados na discussão sobre a necessidade ou não de os governos atuarem de forma regulatória para tornar as ações de RSE compulsórias, conforme ALBAREDA et al. (2008). A possibilidade de o governo atuar por meio da criação de incentivos, denominado de *soft intervention*, como mecanismo para delinear o comportamento social das empresas também foi identificado pela Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2002, 2007) e outras organizações, como o Banco Mundial (FOX et al., 2002), bem como por acadêmicos (ALBAREDA, LOZANO, YSA, 2007; JOSEPH, 2003; LOZANO et al., 2005). Os debates posteriores passaram a ser sobre o envolvimento conjunto e voluntário entre os dois setores, tal como havia sido proposto pela Comissão Europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2001).

A classificação desenvolvida por FOX et al. (2002), num estudo do Banco Mundial, distinguiu quatro papéis que os governos poderiam assumir: mandatário, facilitador, parcerias e reconhecimento, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Formas de atuação dos governos em RSE

N.	Formas de atuação dos governos	Características
1	Mandatário	Elaboração de leis e normas para regular as ações de SER
2	Facilitador	Incentivar a atuação das empresas em RSE
3	Parcerias	Estabelecer parcerias para ampliar o diálogo em RSE
4	Reconhecimento	Premiar e reconhecer publicamente as iniciativas em SER

Fonte: elaborado a partir de Fox et al. (2002)

A atuação mandatária está relacionada com a promulgação de leis e outras medidas que disciplinam e regulam a conduta empresarial ao definir padrões mínimos para as atividades. Por exemplo, o estabelecimento de limites para a emissão de poluentes para cada tipo de atividade industrial, a forma de destinação e tratamento dos resíduos industriais, a obrigatoriedade da logística reversa para certos produtos, entre outros. A atuação das empresas em conformidade com o ambiente normativo está alinhada, então, com o conceito de governança corporativa apresentada pelo Fórum Econômico Mundial.

A ausência de um marco jurídico em determinadas áreas pode ter como efeito uma atuação empresarial pouco preocupada com os efeitos sobre a sociedade e o meio ambiente. Por outro lado, se a ausência de leis implicar em uma situação de insegurança jurídica, o efeito pode ser o de inibir o investimento empresarial e até mesmo a pesquisa acadêmica. No Brasil, uma das principais lacunas jurídicas está relacionada à utilização do conhecimento difuso de populações tradicionais e a forma de remuneração por este uso. Exemplos de dificuldades incluem empresas de cosméticos que utilizam princípios ativos de plantas da região amazônica e universidades públicas que pretendiam desenvolver remédios de interesse coletivo (ZANINI, 2009a, 2009b; ANGELO, 2009). Trata-se de um contexto que inibe o que Schwab (2008) denominou de empreendedorismo social corporativo.

O papel de facilitador das ações empresariais ocorreria ao se incentivar o engajamento das empresas em iniciativas de desenvolvimento social e ambiental. Os principais instrumentos disponíveis para tal atuação são: criação de incentivos fiscais, criação de fundos de apoio para pesquisas e ações, promoção de ferramentas de gestão da RSE, garantia do acesso a informações e promoção do suporte a organizações da sociedade civil. Neste rol estão incluídas também as iniciativas do governo para estimular a adoção de protocolos internacionais, como a participação do Brasil na elaboração das normas da ISO 14000, que estabelece diretrizes para a gestão ambiental, e da ISO 26000, sobre RSE.

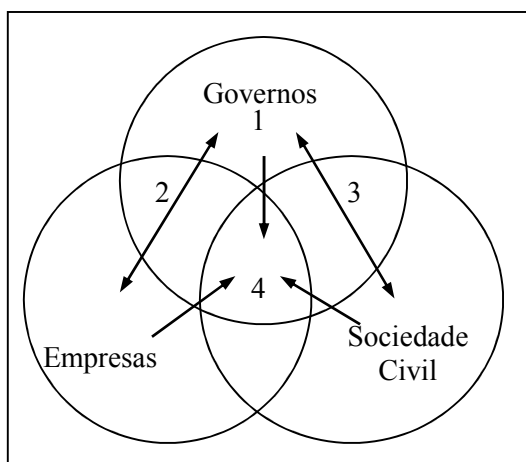
O terceiro papel seria o de promover parcerias com empresas e organizações da sociedade civil. A combinação das habilidades dos três setores permitiria criar um ambiente para o desenvolvimento de soluções e alternativas para lidar com os complexos problemas ambientais e sociais. Mas, para tanto, seria preciso compreender as circunstâncias em que as parcerias poderiam ocorrer, onde seria possível uma cooperação imediata e também ter clareza sobre quais os setores em que o conflito de interesses é inevitável (PETKOSKI, TWOSE, 2003). Nesta categoria, o setor público poderia atuar como participante ou articulador

do diálogo entre as partes. Esta atuação conjunta alinha-se com a proposta de cidadania global corporativa apresentada no Fórum Econômico Mundial (SCHWAB, 2008).

Por fim, a quarta forma de atuação dos governos seria o de reconhecimento, que consiste em apoiar a difusão do conceito e as práticas em RSE, seja por meio de documentos públicos, apoio político, premiações ou ainda pelo “efeito demonstração” das ações públicas.

Albareda, Lozano e Ysa (2007) desenvolveram outro modelo para analisar o papel dos governos na RSE e também a interação com organizações da sociedade civil, denominado modelo relacional, conforme ilustra a Figura 1. A estrutura analítica foi desenvolvida após a análise da forma de atuação de 15 países membros da União Europeia.

**Figura 1 – Modelo relacional para a análise da RSE**



Fonte: Albareda, Lozano, Ysa (2007, p. 395)

Segundo o modelo relacional, é possível entender os três setores como agentes que atuam de forma colaborativa e não como polos opostos que se repelem. Além dessa atuação conjunta (área 4 na Figura 1), é possível identificar ações bilaterais: governos-empresas (área 2) e governos-sociedade civil (área 3). A classificação dos autores está resumida no Quadro 3.

**Quadro 3 – Formas de atuação dos governos em RSE**

N.	Formas de atuação dos governos	Características
1	RSE nos governos	Políticas públicas que têm como alvo os próprios órgãos públicos, que liderariam as ações a partir do exemplo.
2	RSE no relacionamento governos-empresas	Políticas públicas elaboradas para melhorar as práticas de RSE das empresas.
3	RSE no relacionamento governos-sociedade civil	Políticas públicas que promovem o aumento da consciência sobre RSE.
4	RSE relacional	Políticas públicas elaboradas para melhorar a colaboração entre governos, empresas e sociedade civil.

Fonte: elaborado a partir de Albareda, Lozano e Ysa (2007)

Embora todas as formas de atuação tenham sido identificadas nos países analisados, a maioria das políticas está no campo da relação governos-empresas, que teriam como objetivos:

[...] *to raise awareness of the business sector, promote, and facilitate voluntary initiatives, capacity building, stakeholder management, international standards, convergence and transparency, evaluation and accountability, tax and funding systems in addition to legislation.* (ALBAREDA, LOZANO, YSA, 2007, p. 395-6).

Os autores propuseram, então, quatro tipos-ideais para a ação governamental, conforme o Quadro 4.

**Quadro 4 – Os quatro tipos-ideais de atuação dos governos em RSE**

N.	Modelo	Características
1	Parceria	Parcerias desenvolvidas entre os três setores para enfrentar os desafios sociais e relativos ao mercado de trabalho. Envolve articulação entre os níveis de governo, sendo a esfera central responsável pela definição das linhas gerais e os governos subnacionais responsáveis pela criação das parcerias.
2	Empresas na comunidade	Intervenções leves ( <i>soft interventions</i> ) que incentivam a atuação social das empresas na comunidade, tais como empreendedorismo, capacitação e voluntariado.
3	Sustentabilidade e cidadania	Baseado em estratégias de desenvolvimento sustentável. As empresas são consideradas atores políticos que devem assumir responsabilidades como cidadãos.
4	Ágora	Criação de grupos de estudos em busca de consenso público na área de RSE.

Fonte: elaborado a partir de Albareda, Lozano, Ysa (2007)

Segundo os autores, as diferentes iniciativas foram reforçadas pela crise mundial, que levou governos, empresas e setores da sociedade civil a buscar novas formas de enfrentar os desafios sociais, econômicos e ambientais, principalmente a partir da articulação entre os atores. Os países com estado de bem estar social mais avançado são os que adotaram de forma mais enfática o modelo das parcerias, como a Dinamarca, Finlândia, Holanda e Suíça. Por outro lado, naqueles com sistemas menos desenvolvidos, como na Itália, Espanha, Grécia e Portugal, as discussões em torno da RSE tiveram início em período mais recente a partir da busca de um consenso público sobre a temática, inserindo-as, desse modo, no modelo Ágora. A Grã-Bretanha e a Irlanda adotaram a estratégia do estímulo às ações de responsabilidade corporativa, seja por meio de ações voluntárias ou por meio de *soft intervention*, ou seja, a partir da criação de condições e incentivos que favorecem as parcerias entre os setores bem como as ações de RSE. Este se difere do modelo de sustentabilidade e cidadania, observado em países como Alemanha, Áustria, Bélgica, França e Luxemburgo, onde se espera um comportamento de “bons cidadãos” por parte das empresas e, para tanto, elas precisam ir além da transparência em suas ações e se envolver em questões locais a partir do estabelecimento de parcerias com outros atores sociais. Esta mudança na forma de atuação dos governos na temática da RSE revela que:

*The new challenges of social governance in globalized societies requires new methodological instruments to analyze how companies contribute to society and how*

*governments adopt new soft roles taking into account the new frameworks of collaboration between governments, businesses, and civil society stakeholders.* (ALBAREDA; LOZANO; YSA, 2007, p. 404).

Trata-se de uma mudança na postura dos atores e que levanta a necessidade de se repensar o papel de cada um na sociedade, considerando os desafios da governança e da sustentabilidade e a possibilidade de atuação cada vez maior em redes de cooperação.

As diferentes perspectivas teóricas apresentadas nesta seção revelam um vasto campo de atuação dos governos no fortalecimento da RSE. Apesar dos modelos adotarem nomenclaturas diferentes, é possível observar que há convergência entre as propostas. O Quadro 5 apresenta uma releitura das categorias discutidas e propõe, então, um quadro analítico que abarca as formas de atuação dos governos na temática da RSE.

**Quadro 5 – Quadro conceitual para análise das formas de atuação dos governos na RSE**

N.	Forma de atuação dos governos	Características
1	Normativo	Estabelecer leis e normas que regulam a atuação das empresas no campo da RSE
2	Incentivador	Reconhecimento público das ações de RSE, material informacional, compras governamentais sustentáveis, criação de incentivos
3	Parcerias e alianças	Estabelecer parcerias com empresas e ONGs para promover ações de RSE

Fonte: elaboração dos autores

A abordagem normativa proporciona ao governo a possibilidade de definir as áreas prioritárias para que as empresas invistam em RSE. Um exemplo dessa forma de atuação é a obrigatoriedade das empresas fabricantes de pilhas e baterias darem uma destinação adequada aos produtos usados, conforme Resolução 257/1999 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA, 1999).

O papel de incentivador engloba aquelas iniciativas que, embora não imponham uma obrigatoriedade legal, induzem o setor privado a adotar práticas de RSE. No caso do reconhecimento público, seria possível, por exemplo, emitir documentos oficiais, ou criar premiações para as empresas que se destacam nas suas ações de responsabilidade. A implantação do mecanismo de compras públicas sustentáveis ou licitações sustentáveis, por seu turno, podem conter incentivos para a mudança significativa nos padrões de consumo e promover o desenvolvimento de pequenos empresários (PÁGINA 22, 2006).

O mecanismo das parcerias e alianças busca maior sinergia entre o governo, as organizações não governamentais e o setor empresarial. É a partir do diálogo que são definidas as ações prioritárias no campo da RSE.

A percepção destas possibilidades de atuação também é acompanhando da constatação de que sua operacionalização é um grande desafio para os governos, pois significa repensar o papel, as responsabilidades e a contribuição que as empresas podem dar para a superação dos problemas que muitas se mostraram dispostas a enfrentar. É um desafio também para as corporações atuarem de forma conjunta com governos e sociedade civil, superando a visão das ações pontuais e isoladas e passando a adotar uma postura de comprometimento estratégico alinhado com as prioridades sociais e ambientais.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi o de propor um quadro conceitual para se analisar as formas de atuação dos governos na temática da responsabilidade social empresarial. Para se chegar ao modelo proposto, o primeiro passo foi realizar uma revisão da literatura sobre o conceito de RSE, como forma de compreender sua evolução ao longo do tempo.

O debate que se instaurou em torno do tema ainda não levou a um referencial teórico consistente e consolidado, principalmente devido à existência de inúmeras agendas de pesquisa concorrentes, como a da ética nos negócios ou de *stakeholders*, que promovem a análise das ações de RSE a partir de sua própria bagagem teórica. Outra dificuldade é decorrente da própria evolução histórica das ações sociais das empresas, que passaram da simples filantropia para iniciativas mais estruturadas e que envolvem preocupações com o retorno concreto do investimento, tanto para a própria empresa como para a comunidade ou localidade beneficiada. Além disso, têm surgido termos concorrentes, tais como filantropia corporativa, cidadania empresarial, investimento social responsável, entre outros, cada qual trazendo argumentos que justificam sua própria utilização.

O que se constatou é que, independente da definição de responsabilidade social empresarial adotada, há uma grande probabilidade de que contenha ao menos uma dimensão própria do campo de ação dos governos: social, ambiental ou econômica.

Essa proximidade entre a responsabilidade social empresarial e governos levou à segunda etapa deste artigo, qual seja, a revisão da literatura internacional que analisou as formas de atuação dos governos em RSE. Os estudos identificaram um campo fértil para a atuação dos governos em RSE e que, a partir da interação com empresas e com a sociedade civil, poderiam fortalecer tais iniciativas.

A revisão bibliográfica revelou o avanço dos estudos acadêmicos sobre a temática da relação entre governos e empresas em RSE, tendo identificado diferentes abordagens conceituais para se analisar o fenômeno. Embora cada estudo tenha desenvolvido uma terminologia própria, foi possível identificar aspectos em comum, o que levou à proposição do quadro conceitual, que adota uma classificação mais simples, tanto em termos do número de categorias como de nomenclatura.

O quadro conceitual derivado da revisão bibliográfica propõe três formas de o governo atuar. A primeira é a partir de uma abordagem normativa, ou seja, por meio da promulgação de leis, normas, portarias etc. que definem como deve ser a atuação das empresas em RSE. O segundo mecanismo evita a imposição legal e adota a estratégia de induzir mudanças de comportamento das empresas. Por fim, o mecanismo das parcerias e alianças é baseado na relação dialógica entre os atores – governos, empresas e ONGs – para a definição das ações prioritárias de RSE.

Trata-se de um movimento recente e, por isso mesmo, um desafio que está sendo enfrentado por muitos governos. As alternativas desenvolvidas até o momento mostram que cada país tem levado em consideração também os contextos social, cultural e político no desenho dos modelos de ação, que vão desde medidas de incentivo e reconhecimento, passando pela articulação intersetorial, até o estabelecimento de normas e leis específicas.

Porém, o debate sobre o papel das esferas de governo no Brasil na temática da RSE é incipiente, para não dizer inexistente. Tal fato abre um amplo campo de estudos e pesquisas, orientadas por questões

como, por exemplo: quais fatores levaram à baixa participação das esferas de governo no campo da RSE? Como é possível criar e fortalecer um fórum de discussão intersetorial? Por quê a interação entre os setores é baixa?

Essas e inúmeras outras questões apontam que o desafio no Brasil mal começou a ser enfrentado. Considerando a inserção política do País no cenário internacional e a visibilidade de seus desafios sociais e também ambientais, torna-se premente fortalecer esta agenda no cenário nacional.

## Notas

<sup>1</sup> Trabalhos anteriores sobre a temática foram o de Chester Barnard (1938) com *The Functions of the Executive*; J.M.Clark (1939) com o livro *Social Control of Business* e Theodore Kreps (1940) que publicou *Measurement of the Social Performance of Business*.

<sup>2</sup> WALTON, Clarence C. *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth, 1967.

<sup>3</sup> JOHNSON, Harold. *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

<sup>4</sup> No Brasil, o debate no meio empresarial é conduzido, principalmente, por duas entidades: o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), criado em 1995, e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), fundado em 1998.

<sup>5</sup> Centro de estudos criado em 1992 por ocasião da Rio 92 como forma de canalizar a voz do setor empresarial no fórum (<http://www.wbcds.org/>).

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patricia A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

ALBAREDA, Laura; LOZANO, Josep M.; YSA, Tamyko. Public policies on corporate social responsibility: the role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, v. 74, p. 391-407, Sep. 2007. Disponível em: <<http://www.springerlink.com.w10002.dotlib.com.br/content/66112v7r4ru8tpl3/fulltext.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2008.

ALBAREDA, Laura et al. The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, v. 17, n.4, 2008.

ALVES, Elvisney A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./mar. 2003.

ANGELO, Cláudio. Repartição de benefícios é questão difícil. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 1 set. 2009.

BELL, David. *The role of government in advancing corporate sustainability*. Vancouver: York Centre for Applied Sustainability, 2002.

BOWEN, Howard. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL (a). Projeto de Lei n. 1.305/2003. Dispõe sobre a responsabilidade social das sociedades empresárias e dá outras providências, criando a Lei de Responsabilidade Social, bem como o Conselho Nacional de Responsabilidade Social, que será o órgão regulador e fiscalizador. Disponível em: <[www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=121045](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=121045)>. Acesso em: 20 set. 2008.

BRASIL (b). Projeto de Lei n. 1.351/2003. Estabelece normas para a qualificação de organizações de responsabilidade sócio-ambiental e dá outras providências. Disponível em: <[www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=121760](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=121760)>. Acesso em: 20 set. 2008.

BRASIL (c). Projeto de Lei n. 2.110/2003. Dispõe sobre a demonstração social das empresas e dá outras providências. Disponível em: <[www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=135690](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=135690)>. Acesso 20 set. 2008.

BRASIL (d). Projeto de Lei n. 2.304/2003. Altera a Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, estabelecendo a responsabilidade social como critério de desempate em licitações públicas. Disponível em: <[www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=138081](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=138081)>. Acesso em: 20 set. 2008.

CARROLL, Archie. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-295, Sep. 1999.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, Special Issue: Corporate Social Responsibility, v. 12, n.1, p. 85-105, Mar. 2010.

CBSR (Canadian Business for Social Responsibility). Government and corporate social responsibility: an overview of selected Canadian, European, and international practices. Canada: CBSR, 2001.

CHAMBERS, Eleanor et al. CSR in Asia: a seven country study of CSR website reporting. *Business & Society*, v. 44, n. 4, 2005. Disponível em: <<http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/pdf/ResearchPdfs/09-2003.PDF>> Acesso em: 29 set. 2008.

CONAMA. Resolução Nº 257, de 30 de junho de 1999. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res99/res25799.html>>. Acesso em: 15 mar. 2011

DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 15, n. 1, p. 1–13, Jan./Feb. 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>>. Acesso em: 10 set. 2008.

DAVIS, Keith. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, v. 2, p. 70-76, Spring 1960. Disponível em: <[http://issuu.com/nickolaz/docs/2\\_davis](http://issuu.com/nickolaz/docs/2_davis)>. Acesso em: 19 mar. 2011.

ETHOS (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social). Banco de práticas de responsabilidade social nas empresas. São Paulo: Ethos, [ ]. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/banco\\_praticas/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/banco_praticas/default.htm)>. Acesso em: 19 set. 2008.

EUROPEAN COMMISSION. Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: 2001. Disponível em: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2008.

EUROPEAN COMMISSION. Corporate social responsibility: A business contribution to sustainable development. Brussels: 2002. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF>>. Acesso em: 17 set. 2008.

EUROPEAN COMMISSION. Corporate social responsibility: national public policies in the European Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/booklets/employment/pdf/ke8107130\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/employment/pdf/ke8107130_en.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2008.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda F.. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, v.42, n.1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

FOX, Tom; WARD, Halina; HOWARD, Bruce. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study. [S.l.]: The World Bank, 2002. Disponível em: <[http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/CSR\\_interior.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPSD/Resources/CSR/CSR_interior.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2008.

FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, v. 33, n. 2, p. 150-64, Aug. 1994.

GIFE. O Gife. Disponível em: <[www.gife.org.br](http://www.gife.org.br)>. Acesso em: 15 set. 2008.

GOND, Jean-Pascal; KANG, Nahee; MOON, Jeremy. The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, v. 40, n. 4, p. 640-671, Aug. 2010.

JOHNSON, Harold L. *Business in contemporary society: framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth, 1971.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: A critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, Mar. 1996.

JOSEPH, Ella. *A new business agenda for government*. London: Institute for Public Policy Research, 2003.

KOLK, Ans; HONG, Pan; van DOLEN, Willemijn. Corporate social responsibility in China: an analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. *Business Strategy and the Environment*, v. 19, n. 5, p. 289-303, July 2010.

KREITLON, Maria P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.

LEVY, Davida; EGAN, Daniel. A neo-gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodations in the climate change negotiations. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 4, p. 803-829, June 2003.

LOZANO, Josep M. et al. *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas: políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica, 2005.

PETKOSKI, Djordjija; TWOSE, Nigel. Public policy for corporate social responsibility. [S.l.]: World Bank Institute, 2003. Disponível em: <[http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy\\_econference.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy_econference.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2008.

RICO, Elizabeth de M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. *São Paulo em Perspectiva*, v. 18, n. 4, p. 73-82, 2004.



SCHOMMER, Paula C.; FISCHER, Tânia. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 15, Maio-Ago. 1999. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=985&locale=fr>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

SCHWAB, Klaus. Global corporate citizenship: working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, Jan./Feb. 2008.

SCHWARTZ, Mark; CARROLL, Archie. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, v. 47, n. 2, p. 148-186, June 2008.

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

STEURER, Reinhard; MARTINUZZI, Andre; MARGULA, Sharon. Public policies on CSR in Europe: themes, instruments, and regional differences. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 19, n. 4, p. 206-227, July/Aug. 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.264/full>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

STEURER, Reinhard. The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, v. 43, n. 1, p. 49-72, Mar. 2010.

TANIMOTO, Kanji. Corporate social responsibility and public policy. In: ADBI CONFERENCE: ENHANCING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ASIA, 2007, Tokyo. Anais.... Tokyo: ADBI, 2007. Disponível em: <<http://www.adbi.org/conf-seminar-papers/2007/10/30/2392.csr.tanimoto/>>. Acesso em: 21 set. 2010.

WAAGSTEIN, Patricia R. The mandatory corporate social responsibility in Indonesia: problems and implications. *Journal of Business Ethics*, v. 98, n. 3, p. 455-466, Feb. 2011.

WADDOCK, S. Parallel universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, v. 109, n. 1, p. 5-42, Mar. 2004.

WARD, Halina; HOWARD, Bruce. Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock. [S.l.]: The World Bank, 2004.

WATTS, Phil; HOLME, Lord. Corporate social responsibility: meeting changing expectations. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 1999. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/Pages/Adm/Download.aspx?ID=108&ObjectType=7>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

WATTS, Phil, HOLME, Richard. Corporate social responsibility: making good business sense. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2009.

WELFORD, Richard. Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 survey results. *Journal of Corporate Citizenship*, v. 17, Spring 2005.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, n. 16, p. 691-718, Oct. 1991. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=107&sid=3a8b778a-72c9-4364-8f20-b24da25700ef%40sessionmgr103>>. Acesso em: 20 set. 2008.

YUNUS, Muhammad. O banqueiro dos pobres. São Paulo: Ática, 2000.

ZADEK, Simon. Third generation corporate citizenship. London: The Foreign Policy Centre; AccountAbility, March 2001. Disponível em: <<http://fpc.org.uk/fsblob/49.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2008.

ZANINI, Fábio. Índios atacam exploração apoiada por Marina. Folha de São Paulo, São Paulo, 1 set. 2009a.

ZANINI, Fábio. Outro lado: Senadora diz que exploração não tem regra clara. Folha de São Paulo, São Paulo, 1 set. 2009b.

ZAPPALA, Gianni. Corporate citizenship and the role of government: the public policy case. Australia: Parliament of Australia, 2003. (Research Paper n. 4, 2003-04). Acesso 20 set. 2008, em: <http://www.aph.gov.au/library/pubs/rp/2003-04/04RP04.htm>.