

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10033>

Data de receção: 15/03/2021

Data de aceitação: 05/05/2021

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO AOS PRINCIPAIS MODELOS

ORGANIZATIONAL SOCIAL RESPONSIBILITY: A REVIEW OF THE MAIN MODELS

*Sandrina Sobral*¹ orcid.org/0000-0001-5499-3472

*Clotilde Passos*² orcid.org/0000-0002-2924-0484

*Célia Ribeiro*³ orcid.org/0000-0002-1000-6890

Resumo: A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é encarada como um dos temas de investigação do século vigente, apresentando-se com uma extensa e diversa evolução concetual, ao incluir novos constructos e dimensões, explicada pela crescente valorização e interesse da sociedade pela temática. Começou a ser estudada desde a segunda metade do século XX e o seu desenvolvimento gerou várias modelos e teorias. Nesse sentido, objetivou-se analisar os modelos de RSO, evidenciando a sua influência nas diferentes fases do conceito, recorrendo a uma metodologia qualitativa. Foram apresentados e analisados criticamente dez modelos, particularmente: teoria e modelo dos stakeholders; modelo piramidal de Carroll (1979); modelo bidimensional de Quazi e O'Brien (2000); modelo dos três domínios de Schwartz e Carroll (2003); modelo de mapeamento do território

¹ Mestre em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: sandrinarsobral@gmail.com

² Doutorada em Gestão. Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: clotilde.passos@gmail.com

³ Doutorada em Psicologia. Professora Auxiliar da Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: cribeiro@ucp.pt

de Garriga e Melé (2004); modelo de 3C-SR de Meehan, Meehan e Richards (2006); modelo integrativo de Porter e Cramer (2006); modelo das três abordagens chave de Windsor (2006); modelo de VBA de Schwartz e Carroll (2008) e o modelo dos compromissos sociais de Almeida (2010). Em resultado, destaca-se a importância e a forte integração dos stakeholders na RSO, sendo um conceito transversal às diversas teorias revisadas.

Palavras-chave: Responsabilidade social das organizações, teorias, modelos.

***Abstract:** Organizational Social Responsibility (OSR) is seen as one of the research themes of the current century, presenting itself with an extensive and diverse conceptual evolution, as it includes new constructs and dimensions, explained by the growing appreciation and interest of society in the subject. It started to be studied since the second half of the 20th century and its development generated several models and theories. In this sense, the objective was to analyze the models of OSR, evidencing their influence in the different phases of the concept, using a qualitative methodology. Ten models were presented and critically analyzed, particularly: stakeholder theory and model; Carroll's pyramidal model (1979); two-dimensional model by Quazi and O'Brien (2000); model of the three domains of Schwartz and Carroll (2003); mapping model of the territory of Garriga and Melé (2004); 3C-SR model by Meehan, Meehan and Richards (2006); integrative model by Porter and Cramer (2006); Windsor's three key approaches model (2006); VBA model by Schwartz and Carroll (2008) and the model of social commitments by Almeida (2010). As a result, the importance and strong integration of stakeholders in the OSR stands out, being a transversal concept in the various theories reviewed.*

Keywords: Organizational social responsibility, theories, models.

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) apresenta-se com uma extensa e diversa evolução concetual (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019; Carroll, 1999) ao incluir novos constructos e dimensões, explicada pela crescente valorização e interesse da sociedade pela temática, começando a ser estudado desde a segunda metade do século XX (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014).

A primeira tentativa de definição emerge com a publicação do livro “Responsabilidades sociais de um homem de negócios” de Howard R. Bowen, em 1953, nos EUA (Carroll, 1979, 1999). Embora existam preocupações sociais anteriores, esta obra assinala o ponto de viragem para a “era moderna da RSO”, onde o autor interroga “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?” (Carroll, 1999, p. 270). Em resposta, Bowen (1953, citado por Carroll, 1999, p. 270), define RSO como as “obrigações dos homens de negócios para prosseguirem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade”.

Carroll e Brown (2018) definem RSO através da análise minuciosa de cada vocábulo. A palavra corporativa (ou organizacional) pretende incluir todas as organizações independentemente da sua dimensão e forma jurídica. A palavra social refere-se à sociedade humana ou à vida e bem-estar, englobando comunidades, estados, nações e o mundo, mas também outros seres vivos (como, animais e plantas) e o ambiente natural. Por último, o termo responsabilidade diz respeito à preocupação das organizações pelas suas ações e respetivos reflexos na sociedade.

Na verdade, o desenvolvimento da noção de RSO reflete a influência de várias teorias (Crane, Matten, & Spence, 2013). As teorias contemporâneas da gestão, como a teoria dos sistemas e a teoria da contingência, acompanham o seu estudo. A primeira vê a organização como um sistema social unificado, aberto e dinâmico, composto por subsistemas interdependentes, que interagem mutuamente com o meio envolvente interno e externo (Sotomayor et al., 2014), cruciais para a sua sobrevivência e capacidade de adaptação nos diferentes contextos (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). A segunda, recorrendo a premissas

básicas da teoria dos sistemas, assenta no pressuposto de que o comportamento das organizações depende de variáveis situacionais a que está sujeita, enfatizando o processo adaptativo da sua estrutura aos seus fatores contingenciais, procurando criar processos e ações específicos (Chenhall, 2003; Ferreira et al., 2011; Sotomayor et al., 2014).

Assim, objetivou-se analisar os modelos da RSO mais discutidos na literatura, evidenciando a sua influência nas diferentes fases do conceito, recorrendo a uma metodologia qualitativa.

1. TEORIA E MODELO DOS STAKEHOLDERS

A palavra “*stakeholder*” ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”, surge pela primeira vez num memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (atual SRI International, Inc.), em 1963 (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & Colle, 2010). Nasce como propósito de desvincular as organizações da satisfação exclusiva dos interesses dos acionistas (*shareholders*) como Friedman (1970) advogava. Desta forma, tornou-se generalizada a ideia de que há múltiplas partes interessadas críticas para a sua sobrevivência e crescimento (Clarkson, 1995), tanto em termos académicos, como na prática da gestão organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

A teoria dos *stakeholders* surge indelevelmente associada a Edward Freeman (Carroll, 1999), como já referido, fruto da publicação do seu livro intitulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em 1984, dando o mote para que se seguissem inúmeras publicações (Donaldson & Preston, 1995).

Branco e Rodrigues (2007) e Parmar et al. (2010) defendem que uma organização tem responsabilidade social sobre as partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelas suas políticas e práticas. Assim, a cooperação máxima global entre os grupos interessados e objetivos organizacionais deve ser instigada (Matten & Moon, 2005; 2008; Tai & Chuang, 2014), bem como definidas estratégias que facultem a gestão de questões que afetem, simultaneamente, os vários *stakeholders* (Garriga & Melé, 2004; Rego et al., 2006). O desafio está no equilíbrio e

harmonização de interesses distintos (Freeman & Mcvea, 2001; Parmar et al., 2010).

Há quatro teses centrais que caracterizam a teoria dos *stakeholders*: descritiva, instrumental, normativa e global. É descritiva/empírica pois depreende uma organização consoante a valorização dos vários interesses cooperativos e competitivos; instrumental ao estabelecer um quadro para a gestão dos *stakeholders* e os objetivos de desempenho tradicionais (como lucro, estabilidade, crescimento); normativa ao defender ideias fundamentais como a legitimidade de interesses, e global mas não vazia, pois indica atitudes, estruturas e práticas para todos (Donaldson & Preston, 1995).

O modelo dos *stakeholders*, apresentado na figura I, transporta a ideia de reciprocidade de interesses e não a primazia de um grupo sob outro ou sob a organização. Isto é, a bidirecionalidade das setas entre a organização, que assume um papel central, e cada um dos *stakeholders*, revela idêntica articulação das múltiplas relações (Donaldson & Preston, 1995).

Figura I

Modelo dos *Stakeholders* (adaptado de Donaldson & Preston, 1995, p. 69)



Mas, afinal, quem são os *stakeholders*? Em resposta, Freeman e Reed (1983) propõem uma dupla conceitualização, uma no sentido amplo e outra restrito. A primeira diz respeito a qualquer indivíduo ou grupo que

possa ser influenciado ou influenciar a concretização dos objetivos organizacionais. Incluem-se grupos de interesse público, concorrentes, sindicatos, funcionários, segmentos de clientes, entre outros. O sentido restrito remete para qualquer indivíduo ou grupo da qual dependa a sobrevivência da organização, nomeadamente, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. Seguindo uma linha idêntica de pensamento, Clarkson (1995, p. 106) afirma que os “*stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses numa organização e nas suas atividades, passadas, presentes e futuras”.

A identificação das partes interessadas relevantes é complexa. De acordo com Donaldson e Preston (1995), deve ser reconhecida através dos prejuízos e benefícios reais ou potenciais das suas ações ou inações. Para Carroll (1991), deve ser de acordo com a sua legitimidade (enquanto direito reivindicativo) e o seu poder (mediante a participação financeira e capacidade de organização).

1.1. A relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSO

Embora não seja clara a relação entre RSO e a teoria dos *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017), esta aparece estritamente relacionada com a temática, ao personalizar grupos ou partes específicas que afetam a definição e especificação de políticas sociais (Aguinis & Glavas, 2012; Branco & Rodrigues, 2007; Carroll, 1991; Freeman & Mcvea, 2001; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010; Parmar et al., 2010).

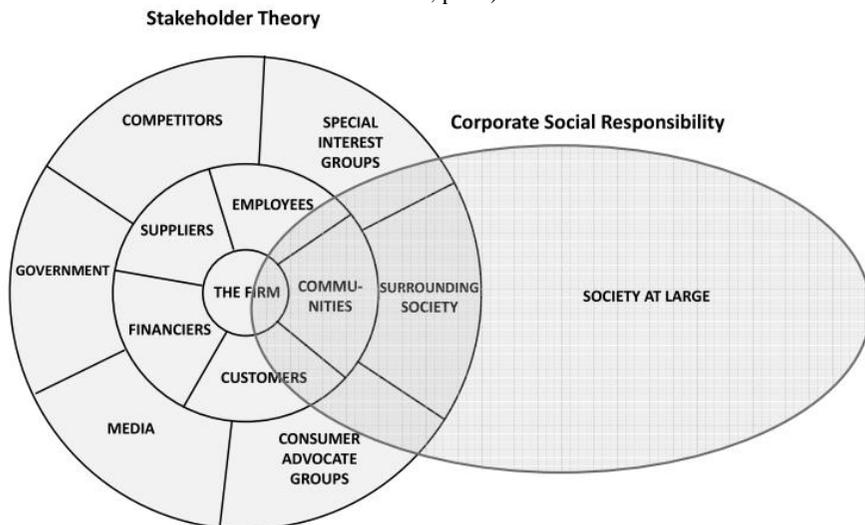
Dada a analogia entre construtos, Carroll (1991) propõe a matriz das partes interessadas/responsabilidades na tentativa de perceber que tipos de responsabilidades existem de acordo com os vários grupos identificados. Trata-se de uma ferramenta útil no desenvolvimento de prioridades e na tomada de decisão (Carroll, 1991). Dada a escassez de recursos, há que identificar, priorizar e incorporar os *stakeholders* na tomada de decisões (Fadun, 2014).

A figura II ilustra a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSO. Em comum, ressalta a importância da responsabilidade da organização face às comunidades e sociedade envolvente, correspondente à área intercedida pelos dois círculos. Pelo contrário, as restantes partes

interessadas não são tão enfatizadas, vendo a responsabilidade como unidirecional (apenas da organização para a comunidade e a sociedade envolvente).

Figura II

Relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e RSO (retirado de Freeman & Dmytriiev, 2017, p. 11)



Na verdade, a RSO tende a alargar o seu campo de preocupações além da orientação social. Por exemplo, podem-se incluir iniciativas de combate a doenças ou à pobreza em locais onde não possui qualquer atividade operacional nem qualquer conhecimento específico. Esta ideia surge ilustrada através do círculo alargado, à direita da figura II. Porém, a teoria dos *stakeholders* inclui as partes interessadas principais - fornecedores, colaboradores, comunidades, clientes e financiadores – no círculo interior, a par das secundárias - concorrentes, grupos de especial interesse, sociedade, grupos de defesa do consumidor, *mídia* e governo – no círculo exterior.

Neste âmbito, são consideradas as responsabilidades em relação às partes interessadas na íntegra, assim como destas relativamente à

organização e às demais, resultando numa responsabilidade multidirecional (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Em suma, a distinção baseia-se na abrangência das responsabilidades sociais das organizações. Na perspectiva da teoria dos *stakeholders*, a organização é encarada através daquilo que reflete, das partes interessadas próximas (primárias e secundárias) e na perspectiva da RSO através da sociedade em geral (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Contudo, há elementos comuns que tornam a responsabilidade organizacional unificada, particularmente: a finalidade, a criação de valor e a interdependência dos *stakeholders*. A finalidade de uma organização determina o seu percurso na sociedade, formalmente espelhado na sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos e na definição harmoniosa de responsabilidades no domínio ético. A criação de valor para todos é o pressuposto fundamental da teoria dos *stakeholders*. Por último, a interdependência significa que a criação de valor para um *stakeholder* também contribui para criar valor para os demais, por exemplo, a satisfação dos colaboradores pode ser benéfica para os clientes (Freeman & Dmytriiev, 2017).

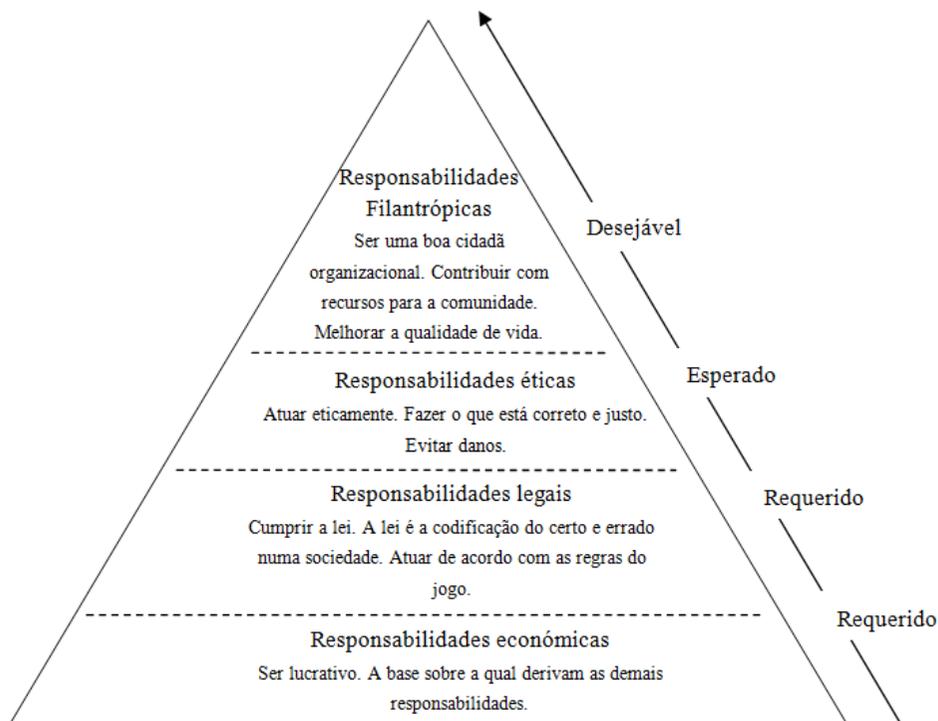
2. MODELO PIRAMIDAL DE CARROLL (1979)

Carroll (1979) propõe um conceito global da RSO, por sistematização de algumas definições da literatura (Schwartz & Carroll, 2003), com uma quádrupla categorização: económica, legal, ética e discricionária. Estas teriam de ser consideradas de forma simultânea e não isolada, transportando para os negócios as obrigações das organizações face às expetativas da sociedade (Carroll, 1979, 1991, 1999, 2004).

Posteriormente, o autor sugere a estratificação das quatro componentes sob a forma piramidal (figura III), ordenadas ascendentemente, conforme a sua importância em termos de atuação pelas organizações (Carroll, 1991). Apesar da existência de algumas críticas (Almeida, 2010; Rego et al., 2006; Schwartz & Carroll, 2003), é a definição que gera maior concordância na literatura (Almeida, 2010; Carroll & Shabana, 2010; Fadun, 2014; Irshad & Rahim, 2017).

Figura III

Pirâmide da RSO (adaptada de Carroll, 1991, p. 14; 2004, p. 116)



As **Responsabilidades econômicas** são requeridas pela empresa e alicerçam a pirâmide. O aspecto econômico é considerado primário, pelo que, é importante maximizar o lucro para os acionistas, ser rentável, deter uma posição competitiva, manter um nível elevado de eficiência operacional e garantir a sustentabilidade lucrativa, pois sem estas, as demais responsabilidades tornam-se questionáveis (Carroll, 1979, 1991).

As **Responsabilidades legais** são requeridas pela empresa uma vez que é importante atuar a par das expectativas dos governos e da lei, cumprindo e respeitando escrupulosamente a legislação e regulamentos sobre os quais os negócios devem operar e, fornecendo bens e serviços

que atendam aos requisitos mínimos legais, nomeadamente padrões de segurança e questões ambientais (Carroll, 1979, 1991).

As **Responsabilidades éticas** apesar de não serem, necessariamente, tipificadas na lei (Carroll, 2004), é importante atuar a par das expectativas da sociedade e das normas éticas, reconhecendo e respeitando os princípios éticos, alinhando-os com os objetivos organizacionais e, definindo a cidadania organizacional como ações que são ética ou moralmente esperadas, honrando os direitos, cumprindo os deveres e evitando prejuízos (Carroll, 1991). A dificuldade de definição do que é a ética limita a sua integração nos negócios (Carroll, 1979).

As **Responsabilidades filantrópicas**, igualmente denominadas de discricionárias, voluntárias ou volitivas, incluem ações voluntárias e práticas sociais de filantropia que promovam o bem-estar da sociedade, não impostas pela economia, pela lei ou pela ética (Carroll, 1991, 2004). Distinguem-se das responsabilidades éticas na medida em que não são esperadas e, apesar de serem altamente apreciadas e desejadas, possuem menor importância que as demais, são consideradas a “cereja no topo do bolo”, neste caso no topo da pirâmide (Carroll, 1991, p. 42). O seu entendimento nos negócios torna-se ainda mais complexo do que nas responsabilidades éticas (Carroll, 1979), assumindo uma natureza e importância estratégica (Carroll, 1991, 2004).

Para clarificar a noção de RSO, definiram-se as responsabilidades económicas e legais como “requeridas”, as responsabilidades éticas como “esperadas” e as responsabilidades discricionárias como “desejadas”. Com esta reclassificação, são distinguidas as responsabilidades tradicionais das contemporâneas, refletindo o antigo e novo/amplo contrato social entre os negócios e a sociedade (Carroll & Shabana, 2010).

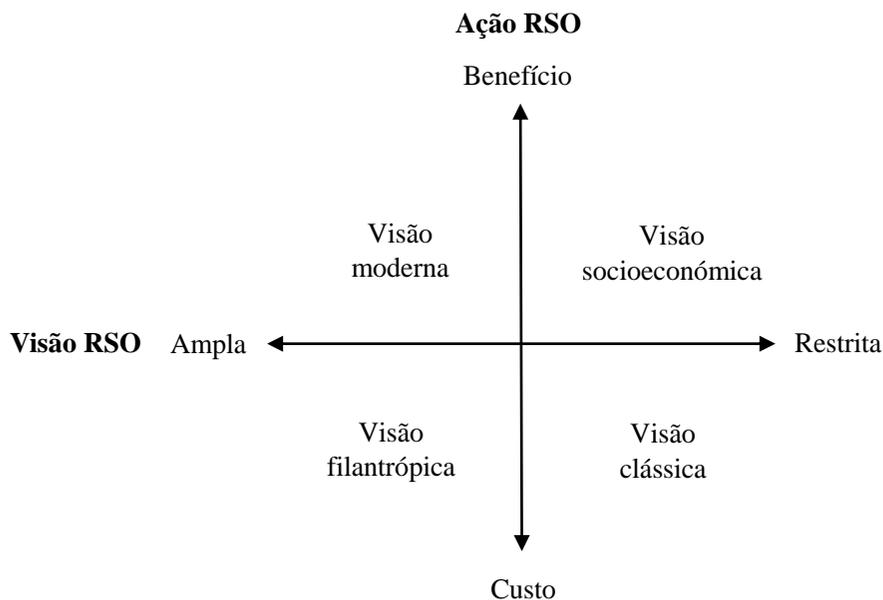
Carroll (2004) chama a atenção para as divergências contextuais que as quatro componentes podem assumir, isto é, as diferenças nas expectativas de retorno económico, nos sistemas legais, em termos culturais (possivelmente o fator de maior impacto) e nas expectativas globais filantrópicas, devem motivar uma atenção redobrada à definição de estratégias adequadas aos vários contextos.

3. MODELO BIDIMENSIONAL DE QUAZI E O'BRIEN (2000)

O modelo de Quazi e O'Brien (2000), representado na figura IV, define a RSO segundo duas dimensões (eixo horizontal): a ampla e a restrita. A primeira é entendida além da regulamentação estabelecida, incluindo matérias como a proteção ambiental, desenvolvimento da sociedade, preservação dos recursos e filantropia. Numa visão mais restrita, limita-se a promover resultados e maximizar lucros no curto prazo, dentro da lei. A percepção das consequências das ações sociais é avaliada segundo os benefícios e custos (eixo vertical).

Figura IV

Modelo bidimensional da RSO (adaptado de Quazi & O'Brien, 2000, p. 36)



Da interceção entre dimensões e ações de RSO resultam quatro quadrantes:

- **Visão moderna:** relação mais ampla com a sociedade (incluindo os *stakeholders*) da qual resultam benefícios líquidos para a organização;
- **Visão filantrópica:** relação ampla com a sociedade embora seja percebida como um custo líquido para a organização;
- **Visão socioeconômica:** visão restrita da qual resulta um benefício líquido para a organização através da preocupação simultânea com a maximização do lucro e resposta à procura social;
- **Visão clássica:** visão restrita voltada apenas para a maximização do lucro, geradora de um custo líquido para a organização.

4. MODELO DOS TRÊS DOMÍNIOS DE SCHWARTZ E CARROLL (2003)

Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um modelo constituído por três dimensões (figura V): económica, legal e ética, deixando a filantropia sob os domínios ético e / ou económico. A representação através de um diagrama de *Venn* motiva sete categorias por sobreposição dos três domínios principais. O melhor desempenho reside no centro, em que as responsabilidades económicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas.

Figura V

Modelo dos Três Domínios da RSO (adaptado de Schwartz & Carroll, 2003)



O domínio económico inclui atividades que impactam positivamente em termos económicos, direta (maximização dos lucros) ou indiretamente (melhoria das condições laborais ou a da imagem corporativa).

O domínio legal diz respeito à forma como as organizações respondem à lei e regulamentos que lhes são aplicáveis. Esta resposta pode ser baseada em três vetores: atuando em conformidade legal; praticando ações voltadas para evitar litígios e comportamentos negligentes, como suspender atividades prejudiciais ao meio ambiente e; antecipar eventuais alterações legislativas.

Por fim, o domínio ético, que consagra a resposta aos padrões éticos (o convencional, consequencialista e o deontológico), tanto locais como globais, expectadas pelas partes interessadas (Schwartz & Carroll, 2003).

5. MODELO DE MAPEAMENTO DO TERRITÓRIO DE GARRIGA E MELÉ (2004)

Sintetizando as abordagens relativas às práticas consideradas socialmente responsáveis, Garriga e Melé (2004) propõem a sua segmentação em quatro grandes grupos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas (figura VI).

Teorias instrumentais

A RSO faz sentido se assentar na rentabilidade dos recursos e no desenvolvimento de estratégias que maximizem o lucro, ou seja, enquanto ferramenta estratégica, em que a aceitabilidade de eventuais iniciativas sociais, deve almejar resultados económicos (Garriga & Melé, 2004). Neste âmbito, identificam-se três subcategorias que variam consoante os objetivos organizacionais (como se pode ver na figura VI) (Garriga & Melé, 2004).

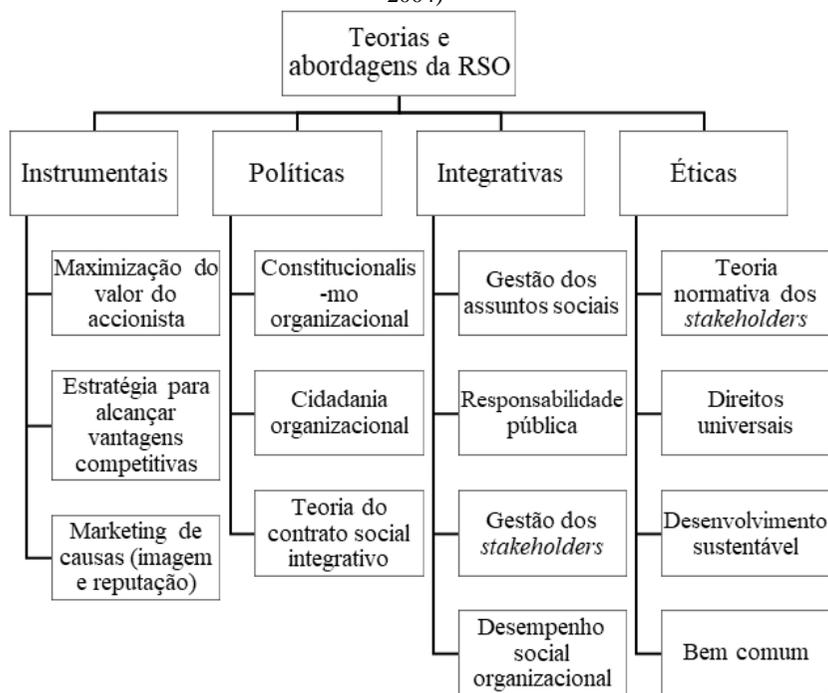
Teorias políticas

As perspetivas políticas centram-se no poder e na sua utilização responsável no campo político. Neste sentido, devem ser acatados e respeitados deveres e direitos sociais, como: a conquista de poder pode

influenciar o equilíbrio de mercado; o reforço dos deveres face ao meio envolvente e o contrato social com as obrigações face à sociedade (Garriga & Melé, 2004).

Figura VI

Teorias e Abordagens da RSO (elaboração própria com base em Garriga & Melé, 2004)



Teorias integrativas

As organizações estão focadas em incluir nos negócios a satisfação das expectativas e interesses sociais, uma vez que a sua existência, continuidade e crescimento, depende deles. Inclui-se: a identificação, implementação, avaliação e resposta junto dos *stakeholders*; a participação na formação de políticas públicas; a gestão dos *stakeholders* e o desempenho social organizacional (Garriga & Melé, 2004).

Teorias éticas

As teorias éticas suportam-se nos valores éticos que consolidam a relação entre as organizações e a sociedade, acima de outros interesses. Inclui-se: a atenção simultânea e recíproca de interesses, ponderada com a influência ética; o respeito pelos direitos humanos, laborais e ambientais; o desenvolvimento de processos e implementação de estratégias, considerando os possíveis efeitos nas gerações atuais e vindouras e o contributo positivo para o bem-estar da sociedade (Garriga & Melé, 2004).

6. MODELO DE 3C-SR DE MEEHAN, MEEHAN E RICHARDS (2006)

Meehan et al. (2006) propõem uma nova abordagem estratégica para a RSO ilustrada através do modelo 3C-SR (figura VII).

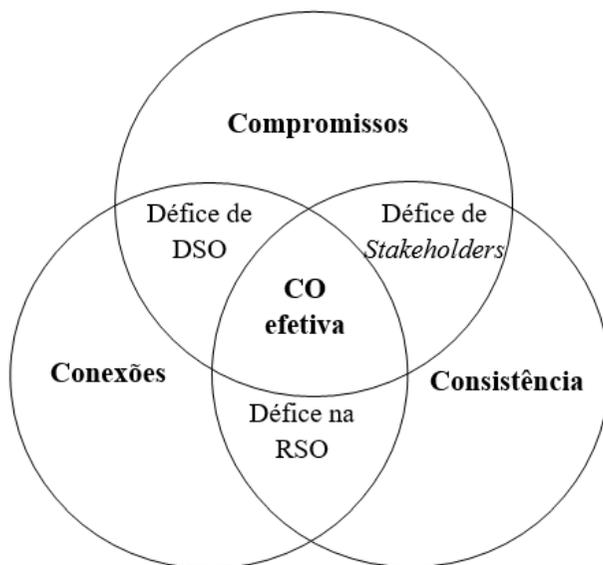
Os 3 C's - *Social Resource*, designadamente: compromisso ético e social, conexão com parceiros de negócio e consistência comportamental, são a base para a construção de uma vantagem estratégica competitiva que determinam o sucesso nos negócios.

1. Compromisso ético e social: são transportados os padrões éticos e os objetivos sociais para a missão, objetivos estratégicos, políticas e cultura da organização. Quando o comportamento da organização é deficiente neste campo, devido à prevalência do foco no alcance de lucros de curto prazo, menosprezando alguns *stakeholders*, a sua legitimidade é diminuída, resultando num défice de RSO (Meehan et al., 2006).

2. Conexão com parceiros de negócio: implica o comprometimento e reciprocidade de interesses e valores com os *stakeholders* relevantes, caso contrário, existirá um défice. A organização age isoladamente, simplesmente no sentido de proteção da sua reputação através de políticas próprias, porém, não concertadas, a fim de gerar uma perceção quanto à sua orientação social (Meehan et al., 2006).

Figura VII

Modelo 3C-SR (adaptado de Meehan et al., 2006, p. 392)



3. Consistência comportamental: está relacionada com a coerência dos recursos sociais e das várias operações da organização ao longo do tempo. Os valores e a seleção da rede de parceiros do negócio devem espelhar os compromissos declarados e atuação da organização, pois, se tal não se verificar, a credibilidade é altamente afetada e refletir-se-á num défice de desempenho social organizacional (DSO) (Meehan et al., 2006).

A cidadania organizacional (CO) efetiva, isto é, a situação que autentica o bom cidadão corporativo, verifica-se com a satisfação simultânea da trilogia de recursos sociais, transmitindo credibilidade ao mercado (Meehan et al., 2006).

7. MODELO INTEGRATIVO DE PORTER E CRAMER (2006)

Numa primeira fase, inconformados pela ideia de incompatibilidade entre a filantropia e competitividade, acreditando até, no seu reforço mútuo, Porter e Kramer (2002) discutiam os quatro elementos cruciais para a competitividade das organizações e a forma como estes eram influenciados através da filantropia. São vários os exemplos reais e concretos explicitados pelos autores, provando que a distinção entre objetivos económicos e sociais, é uma ideia cada vez mais obsoleta numa economia aberta e baseada no conhecimento e tecnologia (Porter & Kramer, 2002).

Seguidamente, os autores propõem um modelo ilustrativo da necessidade de dependência mútua entre as organizações e a sociedade (figura VIII). Este rege-se pelo princípio do valor partilhado, ou seja, as escolhas das políticas sociais devem beneficiar as duas partes e, assim, a RSO pode ser fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006).

Figura VIII

Modelo de integração de organização na sociedade em termos de RSO (adaptado de Porter & Kramer, 2006, p. 11)

Impactos sociais genéricos	Impactos sociais da cadeia de valor	Dimensões sociais do contexto competitivo
Boa cidadania	Mitigar os danos causados pelas atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que aproveita as capacidades para melhorar áreas salientes do contexto competitivo
RSO responsiva	Transformar as atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade enquanto reforça a estratégia	RSO estratégica

Esta integração deve considerar três questões sociais: (1) questões sociais genéricas: embora relevantes para a sociedade não são significativamente afetadas pelas operações da organização; (2) os

impactos sociais da cadeia de valor: significativamente afetados pela atividade; (3) dimensões sociais do contexto competitivo: fatores do ambiente externo que afetam significativamente a direção e competitividade da organização (Porter & Kramer, 2006).

Considerando as questões sociais explicitadas, são oferecidas duas situações possíveis de atuação organizacional: a responsabilidade social responsiva e a responsabilidade social estratégica. A primeira relaciona-se com a forma de agir como um cidadão corporativo, em linha com a evolução das preocupações dos *stakeholders* e mitigando os efeitos nefastos existentes ou previstos decorrente da atividade. A segunda ocorre quando é inserida uma dimensão social à cadeia de valor, com um benefício social mais significativo e simultaneamente muito favorável à competitividade da organização (Porter & Kramer, 2006).

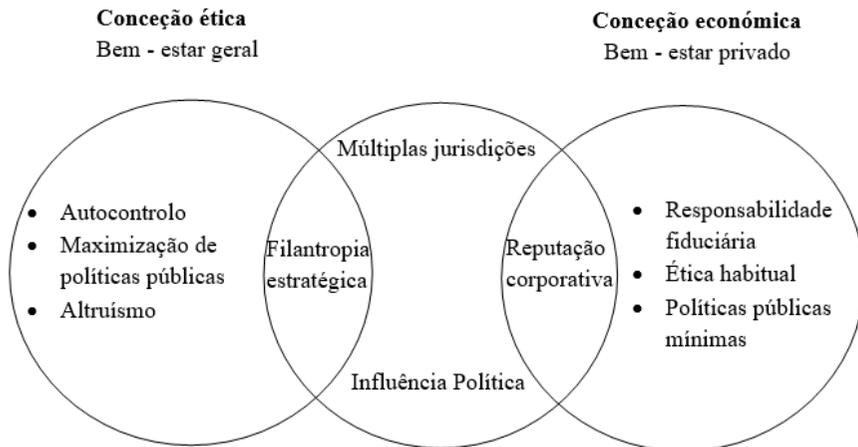
8. MODELO DAS TRÊS ABORDAGENS CHAVE DE WINDSOR (2006)

Segundo a visão de Windsor (2006), a RSO inclui três perspectivas chave - a económica, a ética e uma intermédia que recebe influências das anteriores – motivadas por condutas privadas e por políticas estatais (figura IX).

A abordagem ética defende a maximização das políticas públicas e a prática de fortes deveres organizacionais de autocontrolo (evitando o aproveitamento de oportunidades de mercado sem regulamentação legal) e altruísmo face à sociedade e aos *stakeholders*, condenando uma conduta comercial moralmente indiferente. Em contraste, a abordagem económica leva ao desenvolvimento de uma ética utilitária, em que as ações éticas objetivam a maximização dos lucros apenas sujeita a políticas públicas minimalistas e à ética comercial usual. Estas duas abordagens, a ética e a económica, são mutuamente exclusivas e não se sobrepõem concetualmente. Com um papel de intermediação surgem quatro conceitos que resultam da combinação de várias estruturas morais e direitos dos *stakeholders*, como: a filantropia estratégica, influência política, reputação corporativa e múltiplas jurisdições.

Figura IX

Relação das três abordagens concorrentes para a RSO (adaptado de Windsor, 2006, p. 95)



9. MODELO DE VBA DE SCHWARTZ E CARROLL (2008)

O Modelo VBA (*Value, Balance e Accountability*) nasce a partir da integração de cinco modelos dominantes complementares e concorrentes entre si: RSO, Ética Empresarial (EE), Gestão dos *Stakeholders* (GS), Sustentabilidade (SUS) e Cidadania Organizacional (CO), centrando-se em três elementos essenciais: valor; equilíbrio e responsabilidade (Schwartz & Carroll, 2008), representado na figura X.

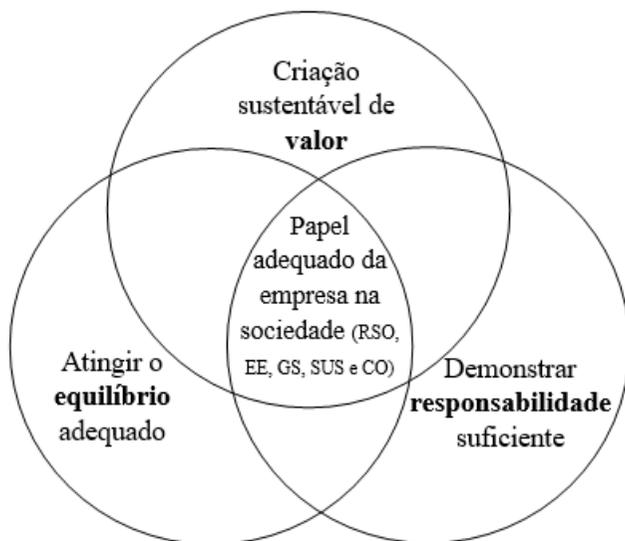
O **valor** é o elemento fundamental na relação da organização com a sociedade. Por um lado, o valor é gerado através da produção eficiente de bens e/ou serviços, não descuidando eventuais externalidades negativas que podem advir e, por outro, é exetável que seja gerado um “valor social líquido”, isto é, que aumente o bem-estar da sociedade (Schwartz & Carroll, 2008).

O **equilíbrio** relaciona-se com a coordenação adequada de potenciais divergências entre os vários *stakeholders* e/ou padrões morais, através de vários princípios normativos como a justiça, equidade, ética, respeito pelos outros e direitos morais (Schwartz & Carroll, 2008).

A **responsabilidade** advém da necessidade das organizações assumirem os efeitos das suas práticas, políticas e processos, suportada em “princípios normativos de responsabilidade, transparência, fidedignidade, honestidade, confiabilidade e integridade” (Schwartz & Carroll, 2008, p. 172).

Figura X

Modelo VBA (adaptado de Schwartz & Carroll, 2008, p. 175)



A fusão dos três conceitos manifesta-se numa equação normativa que pretende vincular as ideias que caracterizam as cinco estruturas (ou seja, RSO, EE, GS, SUS e CO), declarando o papel adequado dos negócios na sociedade. Nessa medida, o Modelo VBA pode revelar-se um instrumento adequado na avaliação dos sucessos e fracassos organizacionais (Schwartz & Carroll, 2008).

10. MODELO DOS COMPROMISSOS SOCIAIS DE ALMEIDA (2010)

Inspirando-se na pirâmide de Carroll (1979), Almeida (2010) propõe uma reinterpretação da RSO ao estabelecer um tríptico de compromissos sociais: económico, social e ético, orientadores da ação das organizações conforme figura XI.

Figura XI

Modelo dos compromissos sociais das organizações (adaptado de Almeida, 2010, p. 68)



A caracterização das três responsabilidades consideradas é idêntica à apresentada por Carroll (1979), remetendo as responsabilidades filantrópicas para o campo da ação. A articulação das três fontes da RSO, identificadas em cada vértice, motivam ações no domínio das políticas, estratégias e práticas organizacionais.

11. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo recorreu-se a uma metodologia qualitativa através de uma revisão da literatura, à

semelhança dos estudos de Agudelo et al. (2019) e Carroll e Brown (2018). A revisão bibliográfica apresenta dois principais objetivos: a construção da contextualização para o problema e a análise das possibilidades presentes na literatura para a concepção do referencial teórico da pesquisa. A partir de sua análise, permite a contextualização, problematização e uma primeira validação do quadro teórico a ser utilizado em futuras investigações empíricas (Vosgerau & Romanowski, 2014).

12. DISCUSSÃO

A evolução do conceito de RSO é reflexo da influência de várias teorias (Crane et al., 2013).

A teoria e modelo dos stakeholders surge com uma influência transversal aos diversos modelos apresentados, ressaltando a notória importância do envolvimento das organizações com os *stakeholders* e da necessidade de equilíbrio das suas necessidades e exigências (Alonso-Almeida et al., 2017). Neste sentido, a essência dos negócios reside principalmente na construção de relações duradouras e na criação de valor para todos (Freeman & Dmytriiev, 2017), tornando-se o paradigma dominante da RSO (McWilliams & Siegel, 2001) e onde, as organizações devem ser movidas por objetivos consistentes em termos morais, pela criação de valor e pela interdependência dos *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Carroll (1991), sugeriu a estratificação das quatro dimensões, sob a forma piramidal, ordenadas ascendentemente conforme a sua importância em termos de atuação pelas organizações. Trata-se da definição que gera maior concordância na literatura e que inspirou outros autores para o desenvolvimento de novos modelos (Almeida, 2010; Carroll & Shabana, 2010; Fadun, 2014; Irshad & Rahim, 2017). Não obstante, a estratificação dos constructos motivou algumas críticas (Almeida, 2010; Rego et al., 2006; Schwartz & Carroll, 2003), pelo facto de não evidenciar a necessidade de uma definição mais integrativa e menos hierarquizada.

Quazi e O'Brien (2000) distinguem-se dos demais modelos ao apresentar duas dimensões da RSO em quatro quadrantes, reduzindo,

deste modo, a hierarquização do conceito. Restata uma visão mais restrita e elementar do conceito; a maximização do lucro e uma mais ampla relação da organização com a sociedade.

Schwartz e Carroll (2003), e com o propósito de obviar algumas das fragilidades apontadas ao modelo piramidal de Carroll (1991), representam três dimensões principais da RSO recorrendo ao diagrama de Venn, não deixando transparecer a prevalência de qualquer dimensão. Segundo os autores, a principal limitação do modelo reside na dificuldade em identificar ações como “puramente económicas”, “puramente legais” ou “puramente éticas”, uma vez que não devem ser dissociadas.

Garriga e Melé (2004) fazem um “mapeando do território” das principais teorias e abordagens, categorizando os principais constructos em quatro grupos (instrumentais, políticas, integrativas e éticas) sem os hierarquizar, em resultado da proliferação de abordagens, que são controversas, complexas e pouco claras, no entendimento dos autores.

O modelo 3C-SR, desenvolvido por Meehan et al. (2006), apresenta semelhanças formais ao Modelo dos Três Domínios de Schwartz e Carroll (2003), sobressaindo a necessidade de integração das dimensões (Compromisso, conexão e consistência). Segundo os autores, são incorporadas três dimensões numa única estrutura: estratégia, operações e mercados e, assim, preencher uma lacuna na transposição dos modelos académicos para a prática organizacional (Meehan et al., 2006).

O modelo integrativo de Porter e Cramer (2006) traz à discussão do conceito de RSO a competitividade das organizações e a forma como estas são influenciadas pela filantropia. Este modelo resulta do facto dos autores considerarem que as abordagens existentes não estavam suficientemente conectadas com o negócio, olhando para a RSO como vantagem competitiva.

No modelo das três abordagens chave, Windsor (2006) coloca as múltiplas jurisdições e a influência política num papel de intermediação entre a conceção ética e a económica.

Schwartz e Carroll (2008) apresentam um modelo evolutivo por comparação ao modelo apresentado anteriormente por estes (Schwartz & Carroll, 2003). Os autores incorporam cinco modelos dominantes (RSO, Ética Empresarial, Gestão dos Stakeholders, Sustentabilidade e

Cidadania Organizacional) no cerne do papel das organizações na sociedade.

Almeida (2010) reinterpreta a pirâmide de Carroll (1979) colocando os princípios - econômico, social e ético, como orientadores das ações das organizações.

Sintetizando, a tabela 1 apresenta o contributo dos vários modelos na explicação e desenvolvimento do conceito de RSO.

A RSO tem alcançado cada vez mais seguidores, fruto da maior visibilidade e dimensão dos impactos ambientais bem como da visão sistémica da sociedade, exigindo ao tecido empresarial mais do que a mera garantia da gestão do negócio e dos postos de trabalho, mas uma preocupação global (Sobral e Passos, 2018). Apresenta-se como um conceito global fruto da interação do pensamento e da prática (Carroll, 2015). Na realidade, os modelos têm evoluído ao longo de mais de seis décadas de existência do conceito de RSO. Começa por apresentar uma interpretação mais restritiva, ao ser vista como uma “obrigação económica”, até uma interpretação mais abrangente, como uma “obrigação voluntária”.

Este estudo pretende contribuir para ampliar a literatura sobre o tema, sugerindo-se, em investigações futuras, a inclusão de outros modelos que poderiam ser relevantes para melhor análise e entendimento do conceito, tornando a investigação mais abrangente. Adicionalmente, espera-se com este artigo fomentar futuras investigações empíricas sobre a RSO, partindo da base teórica apresentada.

Ao nível organizacional, impera-se uma estrutura holística de negócio, baseada nos princípios da RSO, combinando as noções de sustentabilidade, criação de valor compartilhado e a crença de que as organizações podem “fazer o que é melhor para o mundo” (Agudelo et al., 2019, p. 20).

Tabela 1

Síntese dos modelos relevantes para a RSO (elaboração própria)

Modelo	Autor(es)	Conceito fundamental
Modelo dos <i>stakeholders</i>	Donaldson e Preston (1995)	Uma organização recebe influências e influencia um determinado grupo de <i>stakeholders</i> , isto é, existe reciprocidade de interesses.
Modelo piramidal	Carroll (1979, 1991)	Uma organização cidadã e socialmente responsável deve esforçar-se por ser lucrativa, obedecer à lei, comportar-se eticamente, e retribuir à sociedade através da filantropia.
Modelo bidimensional	Quazi e O'Brien (2000)	A RSO pode ser entendida sob quatro visões: moderna, socioeconómica, filantrópica e clássica, conforme as suas consequências para a sociedade e para a organização.
Modelo dos três domínios	Schwartz e Carroll (2003)	Uma organização é socialmente responsável quando as responsabilidades económicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas.
Modelo de mapeamento do território	Garriga e Melé (2004)	A definição de práticas sociais recebe influências de quatro aglomerados de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas.
Modelo de 3C-SR	Meehan et al. (2006)	Um bom cidadão corporativo deve, simultaneamente, comprometer-se ética e socialmente, conectar-se com parceiros de negócio e ser consistente no seu comportamento.
Modelo integrativo	Porter e Kramer (2006)	As questões sociais devem beneficiar mutuamente as organizações e a sociedade pois, só assim, são fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva.
Modelo das três abordagens chave	Windsor (2006)	A RSO é suportada na conceção ética e económica recebendo influências de condutas privadas e de políticas estatais.
Modelo de VBA	Schwartz e Carroll (2008)	O papel adequado de uma organização na sociedade deve contemplar a criação sustentada de valor, o equilíbrio dos interesses dos <i>stakeholders</i> e avocar responsabilidades sobre as suas decisões.
Modelo dos compromissos sociais	Almeida (2010)	O compromisso/ação social das organizações é dado pela sua responsabilidade ética, económica e legal, de forma simultânea.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
<https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas* (1^a). Pincípia.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5–15.
http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no1_pages_5-15
- Carroll, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
<https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
<https://doi.org/10.1177/0312896211432941>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13836269>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: a review of current concepts, research, and issues. In D. Weber, J. . & Wasleleski (Ed.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 39–69). U.K.: Emerald Publishing Co.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for

- corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. https://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (pp. 3–26). London: Routledge. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2322817
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Fadun, S. O. (2014). Corporate social responsibility (CSR) practices and stakeholders expectations: the nigerian perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13–31. <https://doi.org/10.5296/rbm.v1i2.5500>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02FREEMAN.DMYTRIYEV>
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). *A stakeholder approach to strategic management* (No. 01–02). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory Social Responsibility Corporate Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1787/9789264122352-de>
- Irshad, A., & Rahim, A. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image (evidence from Pakistan). *City University Research Journal, Special Issue*, 63–73.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- Matten, D., & Moon, J. (2005). Pan-European Approach: A Conceptual Framework for Understanding CSR. In A. Habisch, M. Wegner, R. Schmidpeter, & J. J. Corporate (Eds.), *Social Responsibility across Europe* (pp. 335–356). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/3-540-26960-6_26
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Note Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Journal*, 26(1), 117–127.
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386–398. <https://doi.org/10.1108/03068290610660661>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>

- Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0007650306297941>
- Porter, Michael E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(December), 1–14. https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Strategy_and_Society.pdf
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51. <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável* (1ª). Editora RH.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148–186. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>
- Sobral, S., & Passos, C. (2018). Comunicação de responsabilidade social empresarial no setor bancário português. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 26, 159–178. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.659>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed). Lisboa: Rei dos livros.
- Tai, F.-M., & Chuang, S.-H. (2014). Corporate Social Responsibility. *IBusiness*, 6, 117–130. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06776-2>
- Vosgerau, D., & Romanowski J. (2014). Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista Diálogo Educacional* 14(41). DOI: 10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x>

