

GOVERNANÇA COLABORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: uma perspectiva para os desafios socioambientais contemporâneos

Letícia Nunes Medeiros¹
Graziela Dias Alperstedt²

Resumo: O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica que tem o objetivo de compreender qual é a relação entre Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), propondo uma reflexão ao destacar como a colaboração entre diferentes setores pode gerar soluções mais eficazes para os desafios socioambientais contemporâneos. A pesquisa bibliográfica realizada evidencia que, diante da complexidade dos problemas públicos, a atuação conjunta entre governo, setor privado e sociedade civil se torna necessária. A Governança Colaborativa é apresentada como uma abordagem adaptativa capaz de mobilizar múltiplos atores em torno de objetivos comuns, enquanto a RSC amplia o senso de responsabilidade das empresas e o papel na promoção do desenvolvimento sustentável. O estudo também aborda a aproximação entre os conceitos de RSC e ESG (Environmental, Social and Governance) e o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente o ODS 17, que enfatiza a importância das parcerias. Desta forma, os resultados da pesquisa demonstram que a relação entre Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa contribui para transformar as abordagens tradicionais, superando a lógica centrada exclusivamente no lucro do setor privado e incorporando propósitos sociais e ambientais a serem alcançados por meio da colaboração.

Palavras-Chave: Governança Colaborativa; Responsabilidade Social Corporativa (RSC); Desenvolvimento Sustentável; ESG; Colaboração.

¹ Mestranda da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

² Professora adjunta da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

1. Introdução

Problemas públicos historicamente foram tratados como responsabilidade exclusiva do setor público. No entanto, cidadãos e organizações comprometidas em enfrentar questões sociais complexas têm percebido que é fundamental a cooperação entre diferentes setores. Muitos desses problemas complexos, como as mudanças climáticas, violência contra as mulheres, pobreza e insegurança alimentar ultrapassam as barreiras geográficas e possuem alcance mundial (Crosby; Hart; Torfing, 2017).

Logo, essa atuação conjunta e colaborativa é essencial para lidar com os desafios de forma eficaz (Bryson; Crosby; Stone, 2006). Nesse contexto, a participação de diversos atores pode conferir maior legitimidade às soluções propostas, pois eles promovem um maior engajamento social, assim como a colaboração e coordenação entre os esforços podem levar a resultados mais eficazes por meio de processos e recursos otimizados (Ansell e Gash, 2008; Sørensen e Torfing, 2016).

A crescente participação de empresas na construção de soluções para o enfrentamento desses problemas mostra que a iniciativa privada também tem um papel fundamental no desenvolvimento social. Assim, a exigência por práticas empresariais responsáveis tem impulsionado as organizações a adotarem estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que promovem ações voltadas ao desenvolvimento sustentável e ao bem-estar das comunidades em que estão inseridas (Carrol; Shabana, 2010), e ainda, adotam uma postura mais ética perante seus acionistas e a comunidade onde atuam na medida em que buscam unir os resultados sociais e ambientais com os econômicos (Benites; Polo, 2013).

Nesse sentido, Ansell e Gash (2008) conceituam a governança colaborativa destacando que a sua iniciativa deve partir do setor público. No entanto, esse entendimento foi ampliado por outros autores, passando a atribuir uma maior atenção para a convergência de objetivos entre setor público e privado, e, além disso, pesquisas mais recentes indicam que a governança colaborativa tem ganhado cada vez mais relevância no âmbito privado, fortalecendo laços de confiança entre os atores e promovendo uma visão compartilhada voltada para o longo prazo (Bartz; Turcato; Baggio, 2019).

A partir desse contexto, torna-se essencial compreender como o processo de governança colaborativa influencia a formulação e a implementação de iniciativas de RSC. Diante desse cenário, fundamenta-se, assim, a seguinte pergunta que o artigo busca responder: **Qual a relação entre Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa?**. A partir dessa questão, busca-se entender de que forma os dois conceitos se relacionam e podem ser utilizados conjuntamente.

2. Fundamentação teórica

2.1 Governança Colaborativa

A intensificação dos problemas públicos enfrentados tem tornado insuficientes as soluções propostas por um único setor, fazendo com que a colaboração entre diferentes setores se torne necessária (Bryson et al., 2021). Para Silva, Paz e Silva (2023), as novas formas de organização institucional emergem como resposta à complexidade dos problemas sociais contemporâneos e tradicionais, como pobreza e questões ambientais. Esses desafios não podem

ser solucionados isoladamente, tornando necessárias novas formas de gestão ou de governança capazes de atender às demandas sociais crescentes e complexas. Dentro dessa perspectiva, a governança baseada na colaboração é vista não apenas como uma resposta funcional, mas uma forma de criar valor público (Bryson, Crosby e Bloomberg, 2014), utilizando os pontos fortes de cada setor.

Assim, a origem da governança colaborativa pode ser atribuída à crescente complexidade dos desafios de governança que as abordagens tradicionais, adversariais e gerenciais têm dificuldade em enfrentar (Ansell e Gash, 2008). Trata-se de um conceito amplamente discutido por diversos autores, e conseqüentemente atribuído a diferentes concepções. Bryson, Crosby e Stone (2015) abordam a existência de uma série de diferentes estruturas atribuídas ao conceito de governança colaborativa, destacando a sua natureza multifacetada. Para Ansell e Gash (2008), por exemplo, a governança colaborativa pode ser definida como um arranjo institucional liderado pelo setor público em que uma ou mais agências públicas envolvem atores não estatais num processo coletivo de tomada de decisão, com o propósito de formular e implementar políticas públicas.

Trata-se, assim, de uma forma de governança em que agentes do setor público e privado atuam em conjunto, embora de maneiras distintas. Agranoff e Mc Guire (2003) também atribuem à governança colaborativa o caráter de facilitação e operação conjunta entre múltiplas organizações, com o objetivo de enfrentar problemas que não podem ser resolvidos de forma simples por uma única entidade.

Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) caracterizam a governança colaborativa como processos, estruturas e gestão de políticas públicas que mobilizam indivíduos e organizações de diferentes níveis governamentais, setores públicos, privados e da sociedade civil para realizarem um propósito de interesse coletivo que não seria possível por meio de ações isoladas. Essa abordagem enfatiza a importância da colaboração intersetorial para enfrentar desafios complexos.

Embora grande parte da literatura atribua aos processos de governança colaborativa a liderança do setor público, tal como apregoado por Ansell e Gash (2008), Bryson, Crosby e Stone (2015) destacam que as estruturas de governança colaborativa podem se diferenciar quanto ao foco de sua liderança, envolvendo outros setores, conforme proposto por Emerson, Nabatchi e Balogh (2012).

Ansell e Gash (2008) destacam que, no processo colaborativo, é preciso que os atores estejam verdadeiramente engajados e dispostos a assumir responsabilidade compartilhada pelos resultados, aumentando as chances de gerar resultados consensuais e sustentáveis, e apontam quatro características estruturais fundamentais da governança colaborativa: (1) fórum coletivo de tomada de decisão, (2) participação de atores públicos e privados, (3) tomada de decisão deliberativa e orientada para o consenso, e (4) autoridade compartilhada.

Além disso, Ansell e Gash (2008) propõem um modelo cíclico que busca explicar como a colaboração é iniciada, desenvolvida e transformada em resultados práticos e reais. Por meio

das condições de início, o contexto no qual a colaboração será construída é estabelecido, e através do design institucional, as regras, os procedimentos e os critérios de tomada de decisão são definidas. A liderança facilitadora, por sua vez, promove o diálogo e a participação ativa, gerenciando o conflito. Mediante às interações diretas desenvolvidas ao longo do tempo, ocorre a dinâmica colaborativa, fomentada por três elementos essenciais: confiança mútua, comprometimento com o processo e entendimento compartilhado sobre os problemas e objetivos comuns. Por fim, o ciclo se fortalece conforme os participantes alcançam resultados intermediários, ou seja, pequenas vitórias ou avanços parciais que validam o processo. Logo, o modelo cíclico de Ansell e Gash (2008), representado na Figura 01, trata de um processo adaptativo, que exige paciência, continuidade e capacidade inter-relacional.

Figura 01 – Esquema do modelo de Governança Colaborativa



Fonte: Ansell e Gash (2008). Traduzido e elaborado pela autora.

Nesse sentido, Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) apresentam o Regime de Governança Colaborativa, como um enfoque na estrutura e nas regras que governam a iniciativa colaborativa. O regime é composto pelos participantes, as instituições, a interdependência, a natureza do problema, e o escopo e tempo. Além disso, Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) também abordam os processos que ocorrem internamente na colaboração, uma vez que o regime já foi estabelecido. Esses processos enfatizam os princípios de liderança, deliberação e negociação, confiança, gerenciamento de conflitos e aprendizados e adaptação.

Os dois modelos compartilham a visão de que a governança colaborativa é sustentada por fatores relacionais (confiança, motivação, compromisso), institucionais (regras e estruturas) e contextuais (incentivos, histórico, ambiente político), organizados em um

e interdependente (Ansell e Gash, 2008; Emerson, Nabatchi e Balogh, 2012). A liderança, por exemplo, também é tratada como um elemento-chave em ambos os modelos. Para Ansell e Gash (2008), a liderança é essencial para mediar conflitos e promover a confiança. Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) reforçam o papel da liderança como componente essencial da capacidade de ação conjunta.

A governança colaborativa é, portanto, uma resposta estruturada às limitações dos modelos tradicionais de gestão pública diante de problemas sociais e ambientais cada vez mais complexos, dinâmicos e interdependentes. Autores como Bryson et al. (2021) e Silva, Paz e Silva (2023) destacam que a colaboração intersetorial é uma tendência motivada por demandas sociais que não podem mais ser atendidas por estruturas hierárquicas ou isoladas, exigindo novos arranjos institucionais capazes de articular diferentes formas de conhecimento, recursos e capacidades.

As contribuições de Ansell e Gash (2008) e Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) foram fundamentais para a consolidação teórica do conceito. Enquanto um modelo enfatiza o processo cíclico da colaboração, o outro avança em uma abordagem mais sistêmica, apresentando o Regime de Governança Colaborativa como um conjunto articulado de estruturas, participantes, interdependências e dinâmicas processuais, sustentado pela adaptação contínua e aprendizado institucional. Apesar das diferenças conceituais, ambos os modelos convergem em muitos pontos. Bryson, Crosby e Stone (2015) reconhecem que o conceito pode assumir configurações distintas, e essa diversidade aponta para a importância de compreender a governança colaborativa como um conceito em constante evolução.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) não é recente, e sua compreensão evoluiu significativamente ao longo do tempo, produzindo amplas discussões. A evolução do conceito de RSC está relacionada à ideia de que as empresas, ao utilizarem diversos tipos de recursos em suas atividades, devem assumir um papel de compensação através de ações que contribuam para a solução de problemas sociais e ambientais e gerem benefícios à sociedade (Bastos e Lima, 2016), o que contrasta com o que defendia Friedman (1970), que argumentava que a única responsabilidade social de uma empresa é a maximização do lucro e a obediência às leis.

Na evolução do conceito de RSC, Schroeder e Schroeder (2004) mostram que ao longo dos séculos XIX e XX as empresas se consolidaram como instrumentos eficientes dentro do paradigma da economia de mercado, orientada pelos próprios interesses e pela busca incessante do lucro. Entretanto, essa lógica centrada exclusivamente no lucro revelou-se limitada diante das crescentes demandas sociais que o Estado, por sua vez, demonstrou não conseguir suprir totalmente por conta própria. Diante disso, a sociedade passou a enxergar as empresas não apenas como provedoras de bens e serviços, mas também como agentes capazes de assumir responsabilidades sociais mais amplas, contribuindo diretamente para o bem-estar coletivo.

As primeiras discussões desenvolvidas sobre o papel social das empresas datam da década de 1950, com destaque para a obra *Social Responsibilities of the Businessman*, de Bowen (1953), que introduziu a perspectiva que ajudou a constituir o entendimento do conceito moderno de Responsabilidade Social Corporativa, ao questionar o papel social das empresas em um contexto de crescimento econômico acelerado. Em contraposição à visão de autores como Friedman (1970), que defendiam a geração de lucro como a única responsabilidade da empresa, Bowen trouxe à tona a noção de que a atuação empresarial possui também um dever moral e social.

Por meio do amadurecimento do conceito, o sentido de responsabilidade social se ampliou, aproximando-se da noção de responsabilidade pelas consequências geradas pelas próprias empresas em suas ações (Kreitlon, 2004). Essa mudança de paradigma refletiu-se na consolidação de definições e modelos mais abrangentes e bem estruturados.

A teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) propõe que as organizações devem considerar todos os públicos que afetam ou são afetados por suas decisões e atividades, diferentemente da visão tradicional em que somente os interesses dos acionistas eram priorizados. Nesse modelo, as organizações estão condicionadas e são influenciadas pelas partes interessadas, ou seja, os stakeholders, não sendo vistas como entidades isoladas, mas como uma rede de relações. Ricart *et al.* (2005) corrobora a abordagem de Freeman ao demonstrar que práticas efetivas de RSC estão associadas a modelos de gestão mais participativos, que permitam o diálogo com diferentes grupos de interesse. Nesse contexto, destaca-se também o conceito da Criação de Valor Compartilhado, que surge através da Responsabilidade Social Corporativa, mas se distingue como uma nova perspectiva definida como “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto, ao mesmo tempo, promovem as condições econômicas e sociais nas comunidades onde ela atua.” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Carroll (1991), por sua vez, introduziu a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa como um modelo conceitual que organiza as diferentes dimensões da responsabilidade empresarial em quatro níveis hierárquicos, que incluem a dimensão econômica, legal, ética e filantrópica. Os detalhes de cada dimensão são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 01 - Componentes da Responsabilidade Social Corporativa de Carroll (1991)

Componentes Econômicos e Legais da Responsabilidade Social Corporativa	
Componentes Econômicos	Componentes Legais

Desempenho consistente com a maximização dos lucros por ação.	Desempenho consistente com as expectativas do governo e da lei.
Comprometimento em ser o mais lucrativo possível.	Cumprir com as regulamentações federais, estaduais e locais.
Forte posição competitiva.	Ser um cidadão corporativo que cumpre as leis.
Alto nível de eficiência operacional.	Empresa bem-sucedida é definida como aquela que cumpre suas obrigações legais.
Empresa bem-sucedida é definida como aquela que é consistentemente lucrativa.	Fornecer bens e serviços que atendam, no mínimo, aos requisitos legais mínimos.
Componentes Éticos e Filantrópicos da Responsabilidade Social Corporativa	
Componentes Éticos	Componentes Filantrópicos
Desempenho consistente com as expectativas dos costumes sociais e normas éticas.	Desempenho consistente com as expectativas filantrópicas e caritativas da sociedade.
Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais novas ou em evolução adotadas pela sociedade.	Auxiliar as belas artes e as artes cênicas.
Prevenir que as normas éticas sejam comprometidas para alcançar os objetivos corporativos.	Gerentes e funcionários engajados em atividades voluntárias e de caridade dentro de suas comunidades locais.
Boa cidadania corporativa definida como fazer o que é esperado moral ou eticamente.	Fornecer assistência a instituições educacionais públicas e privadas.

Reconhecer que a integridade corporativa e o comportamento ético vão além da mera conformidade com leis e regulamentos.

Auxiliar voluntariamente os projetos que melhoram a "qualidade de vida" de uma comunidade.

Fonte: Carroll (1991). Traduzido e adaptado pela autora.

Diante da emergência de uma nova consciência global sobre os limites ambientais, sociais e econômicos do desenvolvimento, o conceito moderno de Responsabilidade Social Corporativa é influenciado pela noção de desenvolvimento sustentável, concebido principalmente a partir do Relatório Brundtland (1987) que fundamentou as bases para a definição. O relatório, intitulado “Nosso Futuro Comum”, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, define desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (Brundtland, 1987, p. 46). O conceito de *Triple Bottom Line*, formulado por Elkington (2001), também contribui para moldar a compreensão atual da RSC, apresentando os três principais pilares de uma organização sustentável, sendo eles o valor econômico, ambiental e social.

Na década de 1990, os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Sustentabilidade Empresarial (SE) eram amplamente utilizados para descrever as ações e discursos das empresas que buscavam gerar impacto positivo nas esferas ambiental, social e econômica. No entanto, nos últimos anos, o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) passou a se sobrepor (Monzoni e Carreira, 2022). Conectado com o *Triple Bottom Line* (Elkington, 2001), o surgimento do termo ESG foi marcado pela iniciativa do ex-secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan. Em 2004, Annan apresentou o relatório do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial nomeado *Who Cares Wins* (Quem se importa vence), o qual convocava instituições financeiras a integrar diretrizes ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. Nesse contexto, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU em 2015, também passam a ocupar um papel central na discussão e nas estratégias corporativas contemporâneas. Composto por 17 objetivos e 169 metas, inicialmente discutidos e elaborados durante a Rio + 20 em 2012, o conjunto visa promover um modelo de desenvolvimento justo, inclusivo e sustentável até 2030. Nesse sentido, observa-se que, embora os conceitos de ESG e ODS tragam novas diretrizes e linguagens para ambos reafirmam e ampliam a base da Responsabilidade Social Corporativa.

3. Método de pesquisa

O presente estudo busca compreender a relação entre os conceitos de Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa, entendendo a noção de “relação” adotada neste contexto como a conexão entre dois eventos. Para alcançar esse objetivo e responder a pergunta estabelecida, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e enfoque

interpretativo, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica consiste em uma investigação a partir de dados secundários, com o objetivo de conhecer, analisar e sintetizar o conhecimento existente. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica constitui a base inicial de qualquer investigação científica, e em alguns casos, essa modalidade de pesquisa pode ser utilizada como o único método do estudo, concentrando-se no levantamento e na análise de referências teóricas já publicadas, com o intuito de reunir informações e conhecimentos já disponíveis, seja em livros, artigos acadêmicos ou conteúdos eletrônicos, que possam esclarecer o problema levantado.

Bocato (2006), por sua vez, define a pesquisa bibliográfica como uma abordagem que permite compreender o que já foi explorado na literatura, sob quais perspectivas o tema foi tratado, e quais métodos foram utilizados. A abordagem tem como objetivo principal a resolução de um problema de investigação a partir da análise crítica de referências teóricas já publicadas. Para alcançar esse objetivo, é fundamental que o processo investigativo seja bem planejado e executado.

Nesse sentido, Quivy e Van Campenhoudt (2008) destacam a importância de iniciar a pesquisa por meio de uma pergunta bem delimitada, sendo guiada por ela ao longo do processo, para que a escolha da literatura esteja de fato alinhada com o que se quer investigar. Além disso, os autores também orientam para a busca de materiais que abordem diferentes análises e interpretações dos autores, que comparem abordagens, identifiquem controvérsias e se posicionem, ao invés dos que apresentam somente dados. Na pesquisa bibliográfica, a leitura desempenha um papel central, já que é por meio dela que o investigador consegue extrair as informações relevantes dos materiais consultados, o que permite estabelecer relações entre os elementos, e avaliar a consistência do conteúdo analisado (Lima e Miotto, 2007).

Conforme o questionamento levantado neste presente estudo, o foco esteve em identificar contribuições relevantes que pudessem elucidar os vínculos entre os dois conceitos centrais. Para tanto, a seleção dos materiais bibliográficos foi conduzida por meio de busca orientada nas bases de dados Scopus e Web of Science e nos repositórios eletrônicos Google Acadêmico e SciELO. Os descritores utilizados na busca incluíram: “governança colaborativa”, “responsabilidade social corporativa”, “desenvolvimento sustentável”, “responsabilidade social”, “responsabilidade ambiental” e “colaboração”.

Foram selecionados os estudos que abordassem as definições e estruturas de Governança Colaborativa individualmente, e em seguida, o mesmo foi feito para o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Após isso, foram identificados materiais que explorassem as articulações entre práticas colaborativas e estratégias de RSC adotadas pelo setor privado, priorizando os que apresentassem maior relevância temática. Não houve delimitação geográfica, de modo a abranger diferentes abordagens e contextos. Embora a seleção bibliográfica tenha buscado priorizar estudos recentes, também foram incluídas publicações de décadas anteriores. Essa decisão justifica-se pelo fato de que alguns fundamentos teóricos foram consolidados nesse período, com obras que estabeleceram modelos conceituais que ainda orientam as pesquisas contemporâneas sobre o tema.

A seguir, apresenta-se o quadro com os estudos selecionados, indicando os respectivos autores e ano de publicação:

Quadro 02 - Artigos selecionados, autores e bases de dados consultadas.

Título	Autores	Ano
An Integrative Framework for Collaborative Governance.	Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh.	2012
Collaborative environmental governance: Achieving collective action in social-ecological systems.	Örjan Bodin.	2017
Global collaborative governance: there is no alternative.	Simon Zadek.	2008
Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas.	Ilse Maria Beuren, Vanderlei dos Santos, Daniele Cristina Bernd, Celliane Ferraz Pazetto.	2019
Canibais com garfo e faca.	John Elkington.	2001
Governança colaborativa e empreendedorismo de baixo carbono: integrando práticas emergentes na escala internacional.	Marcelle Prata Freitas Freire de Carvalho, Gerson de Araújo e Oliveira, Rosângela Sarmiento Silva, Kleverton Melo de Carvalho.	2024
The governance of collaboration for sustainable development: exploring the “black box”.	Diego Vazquez-Brust, Roberta Souza Piao, Mary Fernanda de Sousa de Melo, Rodrigo Trotta Yaryd, Marly Monteiro de Carvalho.	2020
The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance.	Bryan W. Husted, José Milton de Sousa-Filho.	2017
Consequences of Collaborative Governance in CSR: An Empirical Illustration of Strategic Responses to Institutional Pluralism and Some Theoretical Implications.	Lars Moratis.	2016

ESG E RSC: Evolução e Compreensão Atual	Rosângela Andrade Pita Brancalhão Melatto	2022
Seu ESG é sustentável?	Aron Belinky	2021

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

4. Resultados e discussão

Por meio da visão ampliada de governança colaborativa de Emerson, Nabatchi e Balogh (2012), que reconhecem que o processo colaborativo pode ser iniciado não apenas pelo setor público, mas também pelo setor privado ou pela sociedade civil, é estabelecido um diálogo conceitual com a Responsabilidade Social Corporativa, na medida em que empresas socialmente responsáveis podem passar a atuar como incentivadoras e viabilizadoras de arranjos colaborativos. Em um contexto socioambiental, Bodin (2017) argumenta que a colaboração é frequentemente promovida como solução para problemas ambientais complexos, mas depende da disposição dos atores em colaborar, da existência de estruturas adequadas e da consideração das interdependências ecológicas e sociais.

Nesse viés, Bodin (2017) destaca que a governança colaborativa foi impulsionada pelo reconhecimento de que nenhum ator, de forma isolada, possui o conhecimento, os recursos ou a legitimidade necessários para enfrentar a complexidade dos desafios sociais e ambientais contemporâneos. Assim, essa complexidade somada ao fortalecimento dos arranjos colaborativos entre entidades públicas e privadas têm o potencial de introduzir novas formas de aprimorar a entrega dos bens e serviços públicos (Zadek, 2008), impulsionando uma aproximação teórica e prática entre ambos os conceitos. Enquanto a Governança Colaborativa oferece estruturas e mecanismos para a colaboração intersetorial, a RSC amplia o papel das empresas como agentes ativos no enfrentamento de questões públicas.

A relação entre práticas colaborativas e Responsabilidade Social Corporativa tem se tornado cada vez mais evidente. Beuren et al. (2019) investigam se e como o compartilhamento de informações e a inovação colaborativa influenciam as três dimensões da responsabilidade social: ambiental, econômica e social (Elkington, 2001), e identificam que o compartilhamento de informações e a inovação colaborativa têm impactos diretos na dimensão social da RSC, ainda que os efeitos sobre as dimensões ambiental e econômica não tenham sido tão expressivos. Já Freire de Carvalho et al. (2024) analisam a Governança Colaborativa sob a ótica do campo ambiental, apontando-a como estratégia indispensável para promover o empreendedorismo de baixo carbono. Nesse contexto, o autor ainda estabelece uma relação entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial o ODS 17, destacando a importância dos meios de implementação e das parcerias globais para

desenvolvimento sustentável, e reconhecendo que a colaboração é crucial para alcançar esses objetivos.

No âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e da colaboração do setor privado para atingi-los, a governança colaborativa tem sido reconhecida como um mecanismo estratégico importante. Vazquez-Brust et al. (2020) concentra sua análise na atuação do setor privado, examinando como as empresas podem estruturar formas de governança colaborativa que permitam alinhar seus objetivos estratégicos aos ODS propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), concluindo que o sucesso da governança colaborativa está condicionado não apenas ao tipo de ODS que se pretende atingir, mas também à natureza dos parceiros envolvidos.

Husted e Sousa-Filho (2017), buscam compreender de que forma a governança de projetos de sustentabilidade, como o modelo colaborativo, afeta o desempenho corporativo nos âmbitos ambiental, social e de governança. Em uma de suas conclusões, os autores destacam que, dentre as demais opções analisadas, a governança colaborativa é a que produziu os mais positivos resultados em relação ao desempenho do ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Para Melatto (2022), diferentes termos, como sustentabilidade corporativa e responsabilidade corporativa, são utilizados para descrever o papel das empresas na sociedade, independente do termo empregado. Nesse sentido, para as empresas que já buscavam o desenvolvimento sustentável através da RSC, por exemplo, o ESG não se trata de uma mudança total, visto que ambos estão relacionados. A ideia de sustentabilidade pode ser vista como um objetivo final, enquanto o desenvolvimento sustentável é a estratégia que levará a esse objetivo, e a responsabilidade social uma tática que os gestores podem utilizar para colocar em prática a estratégia estabelecida. O ESG, por fim, representa a sustentabilidade aplicada aos negócios, em que uma empresa deve ser avaliada também por critérios ambientais, sociais e de governança corporativa, ao invés de somente atributos usuais do mercado (Belinky, 2021).

Moratis (2016) investiga de que forma a governança colaborativa, como um processo de tomada de decisões que envolvem múltiplos atores, impacta a prática e a institucionalização da responsabilidade social corporativa, utilizando a norma ISO 26000 como exemplo. Uma das lacunas observadas e tida como sugestão de investigação é o que faz com que a governança colaborativa funcione bem — quando e sob quais circunstâncias a governança colaborativa realmente leva a resultados positivos, quais os tipos de atores envolvidos e os métodos de participação.

Por fim, Zadek (2008) aprofunda a relação entre governança colaborativa e responsabilidade corporativa ao argumentar que a GC pode se tornar a forma predominante de tomada de decisões no futuro, devido à sua capacidade de superar as limitações das abordagens tradicionais. Essa perspectiva é reforçada por Bodin (2017), que destaca que os desafios ambientais contemporâneos exigem soluções sustentáveis que ultrapassem os limites setoriais. Nesse cenário, a colaboração entre esses diferentes atores é apresentada como um elemento essencial para alcançar ações coletivas em sistemas socioambientais, sendo especialmente

relevante no enfrentamento de problemas cujas soluções não podem ser concebidas de forma isolada.

6. Conclusões

O presente estudo teve como objetivo principal investigar a relação entre Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), buscando compreender de que forma esses dois conceitos se convergem. A pesquisa bibliográfica realizada permitiu identificar que, em um cenário onde as abordagens tradicionais se mostram insuficientes para lidar com a complexidade dos desafios socioambientais contemporâneos, a colaboração intersetorial e o senso de responsabilidade do setor privado surgem como pilares fundamentais para o desenvolvimento. Conforme analisado, a Governança Colaborativa se apresenta como uma abordagem flexível e adaptativa e capaz de reunir múltiplos atores em torno de objetivos comuns. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por sua vez, amplia a discussão do papel das empresas como agentes ativos na promoção do desenvolvimento sustentável.

A visão ampliada proposta por Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) foi fundamental para compreender que o processo colaborativo não precisa ser restrito ao setor público, podendo também ser iniciado e liderado por empresas ou pela sociedade civil. Nesse viés, os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica demonstraram a importância da integração entre ambos os conceitos, evidenciando que o fortalecimento da capacidade das empresas de atuar além de seus objetivos econômicos. Além disso, a governança colaborativa também tem demonstrado uma concordância com as métricas ESG (Environmental, Social and Governance), consolidando a compreensão de que a RSC e o ESG não são termos concorrentes, mas sim complementares na expressão do papel social e ambiental das empresas.

Além disso, se tornou possível visualizar a Governança Colaborativa também como um mecanismo estratégico que apresenta um alinhamento total com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial o ODS 17, que enfatiza a importância das parcerias para o desenvolvimento sustentável (Freire de Carvalho et al., 2024). Assim, mais uma vez o estudo realizado reforça a ideia de que a atuação conjunta do setor privado é crucial para enfrentar desafios sociais e ambientais.

Conclui-se, portanto, a existência da relação e combinação entre os conceitos de Governança Colaborativa e Responsabilidade Social Corporativa. Por meio do referencial teórico trabalhado, do levantamento bibliográfico realizado e dos dados coletados e interpretados, foi possível observar e compreender a relação entre ambos os termos. Ao responder à questão estabelecida neste estudo, é possível concluir que a Governança Colaborativa é um instrumento que permite que a RSC vá além do âmbito individual e centrado somente no lucro das empresas. Nesse sentido, a colaboração se revela como a capacidade de superar as abordagens tradicionais e os limites setoriais para que se possa atuar em conjunto.

Por fim, ambos os conceitos se complementam e se fortalecem, contribuindo para um modelo de desenvolvimento sustentável onde o lucro se alinha ao propósito social e ambiental. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem estudos que evidenciem as

necessárias para o sucesso desses arranjos colaborativos, de modo a aprofundar a compreensão sobre sua efetividade em diferentes contextos.

Referências

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. **Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2003.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: <http://doi.org/10.1093/jopart/mum032>. Acesso em: 10 jul. 2025.

BARTZ, Cátia Raquel Felden; TURCATO, Jessica Casali; BAGGIO, Daniel Knebel. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 9, p. 800–817, 2019.

BASTOS, Fernando Clemente Cunha; LIMA, Cristhiane Martins. Evolução da Responsabilidade Social Corporativa: proposta para repensar o modelo para aplicação em universidades. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA - CIGU, 16., 2016, Arequipa, Peru. **Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**. Arequipa, Peru, 2016. p. 1-16.

BELINKY, Aron. Seu ESG é sustentável? Sustentabilidade empresarial é mais que um rótulo da moda e seguir apenas a atual onda pode ser um risco para o negócio e para a sociedade. **GV Executivo**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 37–44, out./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/85080>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BENITES, Lira Luz Lázaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: a governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, ed. esp., p. 827–841, [s.d.].

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. dos; BERND, D. C.; PAZETTO, C. F. Reflections of Information Sharing and Collaborative Innovation in the Social Responsibility of Cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 22, n. 2, 2019. DOI: 10.7819/rbgn.v22i2.4052.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista Odontológica da Universidade Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 3 jul. 2025.

BOWEN, H. R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMFIELD, J. M. (Eds.). **The Handbook of Public Administration**. [S.l.]: SAGE Publications, 2017.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMFIELD, L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, 2014. DOI: 10.1111/puar.12238.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. **Public Administration Review**, v. 66, n. s1, p. 44-55, 2006.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. **Public Administration Review**, Washington, DC, v. 75, n. 5, p. 647–663, set. 2015. DOI: 10.1111/puar.12432.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 39-48, jul./ago. 1991.
- CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85–105, 2010.
- CARVALHO, Marcelle Prata Freitas Freire de et al. Governança colaborativa e empreendedorismo de baixo carbono: integrando práticas emergentes na escala internacional. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. e1456, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-391-2024. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1456>. Acesso em: 5 jul. 2025.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum** (Relatório Brundtland). [S.l.]: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987. Disponível em: <https://smastr16.blob.core.windows.net/portaleducacaoambiental/sites/11/2024/05/Nosso-Futuro-Comum.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- CROSBY, B. C.; T HART, P.; TORFING, J. Criação de valor público por meio da inovação colaborativa. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 655-669, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>. Acesso em: 30 maio 2025.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **New York Times Magazine**, New York, 13 set. 1970. p. 122-126.
- HUSTED, B. W.; SOUSA-FILHO, J. M. de. The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 155, n. 2, p. 93–102, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.025>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- KREITLON, M. A. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais** Curitiba: ANPAD, 2004.
- LIMA, Y. R. A.; MIOTO, R. C. T. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MELATTO, Rosângela. ESG e RSC: Evolução e Compreensão Atual. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; CONTI, Diego de Melo; AYARZA, Juan Arturo Castañeda (orgs.). **Ponto de encontro da sustentabilidade: transições para um mundo mais sustentável**. São Paulo: CD.G Casa de Soluções e Editora, 2022. p. 63–71.
- MONZONI, M.; CARREIRA, F. O metaverso do ESG. **GV Executivo**, v. 21, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85510>. Acesso em: 10 jul. 2025.
- MORATIS, Lars. Consequences of collaborative governance in CSR: an empirical illustration of strategic responses to institutional pluralism and some theoretical implications. **Business and Society Review**, Hoboken, v. 121, n. 3, p. 415–446, set. 2016. DOI: 10.1111/basr.12093.
- PACTO GLOBAL. Rede Brasil. [S.d.]. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 6, jan./fev. 2011.
- QUIVY, R.; VAN CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 5. ed. Lisboa: Gradiva, 2008.
- RICART, J. E.; RODRIGUEZ, M. A.; SANCHEZ, P. Sustainability in the Boardroom – an Empirical Investigation of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. **Corporate Governance**, v. 5, n. 3, p. 24-41, 2005.
- SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, art. 1, jan./jun. 2004.

SILVA, Ana Maria Vicente da; PAZ, Herlane Chaves; SILVA, Geymeesson Brito da. Governança colaborativa em redes: uma discussão teórica. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Recife, v. 12, n. 2, p. 53-64, maio/ago. 2023. DOI: 10.48005/2237-3713rta2023v12n2p5364.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. Collaborative innovation in the public sector: The importance of co-creation, co-production and co-governance. **Public Management Review**, v. 18, n. 1, p. 1-17, 2016.

VAZQUEZ-BRUST, D. A. et al. The governance of collaboration for sustainable development: exploring the “black box”. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 256, p. 120260, 20 maio 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120260.

ZADEK, S. Governança colaborativa global: não há alternativa. **Governança Corporativa**, v. 8, n. 4, p. 374-388, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14720700810899121>. Acesso em: 10 jul. 2025.