



**Filipe Augusto Silveira de Souza**

**Racionalidades Substantiva e Instrumental. Uma  
Análise de Organizações a Partir da Teoria dos  
*Stakeholders***

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro  
Abril de 2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Filipe Augusto Silveira de Souza**

**Racionalidades Substantiva e Instrumental. Uma  
Análise de Organizações a Partir da Teoria dos  
*Stakeholders***

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada  
pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Mario Couto Soares Pinto**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Sérgio Proença Leitão**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Joaquim Rubens Fontes filho**

EBAPE/FGV

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 09 de abril de 2008

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

## Filipe Augusto Silveira de Souza

Graduou-se em Direito na UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro) em 1996. Coursou MBA na BSP (Business School São Paulo) em 1999.

### Ficha Catalográfica

Souza, Filipe Augusto Silveira de

Racionalidades Substantiva e Instrumental : uma análise de organizações a partir da teoria dos Stakeholders / Filipe Augusto Silveira de Souza ; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – 2008.

111 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Racionalidade Instrumental. 3. Racionalidade Substantiva. 4. Teoria dos Stakeholders. 5. Ética. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para minha querida esposa Gisele,  
por sonhar junto comigo em toda a  
trajetória deste mestrado.

## Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Mario Couto Soares Pinto pelo estímulo e conhecimento a mim transmitidos.

Ao CNPq e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não teria como se viabilizar.

Aos meus pais pela educação, carinho, e preocupação demonstrados em todos os momentos da minha vida.

Ao meu professor e mestre Sérgio Proença Leitão, sem o qual este trabalho não teria sido sequer concebido. Ao apresentar uma visão diferente de mundo, sustentada por uma racionalidade substantiva, tornou-se o exemplo a iluminar o caminho que percorri na construção deste trabalho.

Aos professores membros da banca examinadora que colaboraram para o resultado final da dissertação, com ricas contribuições.

A todos do departamento de Administração, professores e funcionários, fundamentais tanto nos ensinamentos como em toda sorte de ajuda.

À minha esposa, figura central na minha vida e, em especial, nos bons anos deste curso de mestrado.

## Resumo

Souza, Filipe Augusto Silveira de; Pinto, Mario Couto Soares. **Racionalidades Substantiva e Instrumental. Uma análise de organizações a partir da teoria dos *Stakeholders***. Rio de Janeiro, 2008, 111p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O aumento dos custos sociais, ambientais, e humanos gerados pela atividade econômica vem suscitando um debate na sociedade com um todo, e na academia em particular, acerca da necessidade de uma ação integrada das corporações e dos demais constituintes da sociedade, na restauração dos danos ocorridos e, sobretudo, na prevenção dos potenciais danos futuros. A temática da racionalidade, imperiosa e inerente ao debate suscitado, não vem ocupando uma posição de destaque sendo, em muitos casos, ignorada, sobretudo aquela de natureza substantiva. No âmbito da Ética de Negócios vem ganhando reconhecimento, sobretudo a partir da década de 90, a Teoria dos *Stakeholders*, cujo ponto central reside na revisão e ampliação das obrigações corporativas, opondo-se à visão neoclássica, baseada no conceito de agência, que sustenta ser a única responsabilidade social dos gestores da companhia a maximização da riqueza dos acionistas. Destacam-se, no âmbito desta teoria, duas vertentes principais: instrumental e normativa. Ao passo que esta defende a revisão das obrigações corporativas incondicionalmente, aquela a sujeita à busca de uma *performance* superior. A potencial associação da vertente normativa com a racionalidade de natureza substantiva e da instrumental com a racionalidade homônima é um fator fundamental na estruturação desta pesquisa, a qual objetivou descrever, através de um estudo de caso, como se dá a co-existência das duas racionalidades acima em uma empresa cujos objetivos, missão e visão, revestem-se de valores manifestamente substantivos.

## Palavras-chave

Racionalidade instrumental; racionalidade substantiva; teoria dos *Stakeholders*; ética

## Abstract

Souza, Filipe Augusto Silveira de; Pinto, Mario Couto Soares (Advisor). **Substantive and Instrumental Rationalities. An Analysis of Organizations based on the Stakeholder Theory.** Rio de Janeiro, 2008. 111p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The increase in social, environmental and human costs generated by economic activity has brought along a discussion within society as a whole, in the academic environment most particularly, regarding the urge for an integrated action coming from corporations and other society members in the direction of restoration of existing damage and, above all, in the prevention of potential future ones. The Rationality subject, predominant in and inherent to the proposed debate, has not been playing an important role, being in many cases simply ignored – mostly the one of Substantive nature. In the field of Business Ethics, mainly from the 90's on, the Stakeholder Theory – which core lays on the revision and broadening of corporate obligations, as opposed to the neoclassical vision based on the Agency Theory, defending the maximization of stakeholders' wealth as the only social responsibility of management – has been gaining acknowledgement. In the heart of this theory, two mainstreams can be highlighted: the Instrumental and the Normative. While the later stands for the unconditional revision of corporate obligations, the former subjects them to the search of a superior performance. The potential association of the Normative stream with the Substantive Rationality and of the Instrumental stream with the Rationality that goes under the same name is the fundamental basis for the structuring of this research, which intends to describe, based on a case study, how the two above mentioned Rationalities coexist in a company which mission and vision are based on typically Substantive values.

## Keywords

Rationality; instrumental rationality; substantive rationality; stakeholder theory; ethics



## Sumário

1.	Introdução	
1.1.	O problema de Pesquisa	12
1.2.	Objetivos	15
1.3.	Delimitação do Estudo	16
1.4.	Relevância do Estudo	16
2.	Referencial Teórico	
2.1.	Racionalidade	18
2.2.	Sociedade de Risco	22
2.3.	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	25
3.	Metodologia	
3.1.	Introdução	67
3.2.	Estratégia de Pesquisa	68
3.3.	A Pesquisa	69
4.	Análise de Caso	
4.1.	A Empresa	75
4.2.	Conflito de Racionalidades	80
5.	Conclusões	102
6.	Bibliografia	104

## Lista de Figuras

Figura 1 – Classes qualitativas de stakeholders	42
Figura 2 – Os três aspectos da Teoria dos Stakeholders	55

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Definição de <i>Stakeholder</i>	35
Quadro 2 – Definição de <i>Stakeholder</i> (abordagem normativa)	45
Quadro 3 – Fundamentos normativos da Teoria	60
Quadro 4 – Outros fundamentos normativos da Teoria	62
Quadro 5 – Divergências entre as abordagens normativa e instrumental	83
Quadro 6 – Respostas à questão 1 (Investidora)	87
Quadro 7 – Respostas à questão 2 (Investidora)	88
Quadro 8 – Respostas à questão 3 (Investidora)	89
Quadro 9 – Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Empresas	90
Quadro 10 – Respostas à questão 1 (Investidas)	93
Quadro 11 – Respostas à questão 2 (Investidas)	94
Quadro 12 – Respostas à questão 3 (Investidas)	95
Quadro 13 – Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Investidas	97

*“(...) não há volta atrás, mas pode-se ir para frente de muitas maneiras”*

(Fridman, 2000, p.21).

*“(...) como criaturas literárias e animais políticos, devemos nos preocupar com a compreensão da ação humana e do mundo social como um momento em que algo está fora de controle, mas não fora da possibilidade de organização”*

(Bhabha, 1998, p.34).

# 1 Introdução

## 1.1. O Problema de Pesquisa

O caráter reflexivo da modernidade, entendido como a “dinâmica de informação renovada a todas as esferas da vida coletiva” (Fridman, 2000, p.3), traz consigo mudanças significativas às relações entre indivíduos, corporações e os ambientes natural, social, político, entre outros. A fluidez dos limites entre as esferas política e econômica, o enfraquecimento do Estado e a situação limítrofe das condições de saúde do planeta parecem demandar uma nova postura capaz de pensar, de forma historicamente contextualizada, temas tais como: desenvolvimento econômico e social, justiça, e a construção de um futuro capaz de atender às necessidades da geração atual sem comprometer àquelas das gerações futuras.

A aceitação, nos dias atuais, da existência de obrigações corporativas além daquelas voltadas aos interesses exclusivos dos acionistas está relacionada com os movimentos maciços da sociedade civil organizada, verificados na década de 60, ligados à defesa de interesses difusos tais como os direitos do consumidor, do movimento sindical, do meio ambiente, e da mulher, demandantes de uma postura diversa daquela dominante nas esferas dos poderes público e privado.

Verifica-se que, ao menos em parte, custos sociais e ambientais de toda espécie podem ser atribuídos à atividade econômica, sendo necessária, portanto, uma atuação integrada das corporações e dos demais constituintes da sociedade na restauração dos danos ocorridos e, sobretudo, na prevenção dos potenciais danos futuros. Tal atuação deve ser pautada por uma responsabilidade moral, a qual não se confunde com a responsabilidade legal, que na visão de Thiry-Cherques (2003) é sempre posterior ao dano, não tendo caráter preventivo, sendo, portanto, insuficiente ao endereçamento dos custos acima mencionados.

O conflito entre os sistemas econômico e natural, por exemplo, traz conseqüências de ordem diversa. Nas palavras de Lester Brown, presidente do *World Watch Institute*, organismo do terceiro setor responsável pela publicação anual do relatório O Estado do Mundo.

Pode-se comprovar que a economia está em conflito com os sistemas naturais da Terra nas notícias diárias de colapso de pesqueiros, encolhimento de florestas, erosão de solos, deterioração de pradarias, expansão de desertos, aumento constante dos níveis de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), queda de lençóis freáticos, aumento da temperatura, tempestades mais destrutivas, derretimento de geleiras, elevação do nível do mar, morte de recifes de coral e desaparecimento de espécies (Brown 2003, ps.4-5).

No âmbito organizacional, a assimetria de poder manifestada pelo aumento incontido da presença corporativa em todas as esferas da vida em sociedade desperta tanto a presença quanto a necessidade da superação das contradições interna e externa; a primeira fundamentada na dissonância existente entre os interesses dos donos do capital e àqueles dos empregados, e a segunda decorrente dos problemas ambientais acarretados pela não observação dos princípios físicos e biológicos basais (Aktouf, 1996).

Assim sendo, torna-se imperativa a consideração, por parte das organizações, das demais partes interessadas, ou *stakeholders*, definidos como “quem pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais” (Freeman, 1984, *apud* Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.856).

Em resposta à necessidade acima, a então nascente Teoria dos *Stakeholders* assume, a partir da década de 90, papel de destaque no debate acadêmico, enquanto uma das principais teorias éticas, no âmbito organizacional, contrapondo-se, sobretudo, àquela dos *Stockholders*, dirigida a uma única classe de partes interessadas entendida como legítima – os acionistas. Em contrapartida a Teoria dos *Stakeholders* defende a ampliação do foco corporativo às múltiplas partes interessadas, adotando, portanto, uma abordagem *multistakeholder*, possuindo duas vertentes principais: instrumental e normativa. Enquanto a primeira condiciona a ampliação do foco de atenção corporativa aos interesses dos acionistas, a segunda o faz incondicionalmente.

Com vistas a um melhor entendimento das diferenças entre as duas correntes, tornou-se imperioso aprofundar o estudo acerca da temática da

racionalidade. Para tanto, adotou-se, nesta pesquisa, a tipologia apresentada por Weber (Weber *apud* Townley, 2002) referente à tipificação da ação social.

No domínio corporativo, dois dos quatro aspectos propostos por Weber (afetivo, tradicional, substantivo – *value-rational*, e instrumental – *means-end rational*) são considerados como de fundamental importância: o instrumental e o substantivo. Enquanto este assume como base da ação racional o aspecto valorativo, aquele a fundamenta instrumentalmente (Townley, 2002), ou seja, sujeitando os meios à finalidade pretendida.

Na versão normativa da Teoria dos *Stakeholders* não se verifica a relação predominantemente instrumental mencionada, passando a vigorar um traço substantivo, variável conforme o fundamento teórico defendido pelos membros desta corrente. A responsabilidade para com os *stakeholders* não mais se reveste de um caráter condicional. O *slogan* “a ética paga” perde o sentido e as obrigações corporativas são desvinculadas, única e exclusivamente, da *performance* empresarial. A ética, tomada incondicionalmente, protagoniza as discussões, sendo propostos diversos fundamentos morais com o intuito de embasar o relacionamento entre as corporações e a sociedade.

A potencial associação da normatividade com a racionalidade de natureza substantiva, seja pelo respeito às diferenças, seja pela valorização do diálogo, e da instrumentalidade com a racionalidade homônima, é um fator fundamental na estruturação desta pesquisa, a qual busca, primordialmente, descrever a coexistência das diferentes racionalidades no discurso empresarial, no caso específico analisado.

A organização alvo da presente investigação foi uma empresa de investimentos (a Empresa ou a Investidora) do setor de *venture capital*, cujas três companhias investidas (as Investidas), estão voltadas à agricultura de baixo impacto. Cabe destacar que apesar do foco de análise ser a Empresa, as Investidas fizeram parte desta investigação por se constituírem no braço operacional da Investidora.

Pontua-se ainda o fato da Empresa dedicar-se a empreender investimentos socialmente responsáveis, propondo-se a atuar segundo valores substantivos e propósitos diferenciados, seja em suas ações diretas seja por intermédio de seus investimentos.

Com vistas a melhor suportar a presente pesquisa, foram buscadas na bibliografia características de ambas as racionalidades que propiciassem a construção de um padrão teórico que pudesse ser contraposto aos discursos das lideranças da Empresa e das Investidas, assim como àqueles da gerência média da Empresa.

Frente ao anteriormente exposto, é proposta a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como co-existem as racionalidades instrumental e substantiva nos discursos dos respondentes da Empresa e de suas Investidas?**

## **1.2. Objetivos**

Pretendeu-se, como objetivo final de pesquisa, descrever a co-existência das racionalidades instrumental e substantiva nos discursos dos respondentes da Empresa e das Investidas. Com vistas a suportar este objetivo principal, foram perseguidos diversos objetivos intermediários, em termos de estudos preliminares, visando:

- A associação entre os conceitos de racionalidade e organização moderna. Com vistas a fundamentar uma análise crítica da mesma, recorreu-se a elementos das Teorias Crítica e Pós-Moderna.
- A análise dos principais desafios sociais, ambientais e humanos associados à emergência da noção de organização moderna e, portanto, à razão instrumental.
- A elaboração de um padrão teórico que, em base à Teoria dos *Stakeholders*, possibilitasse associar os discursos dos membros da Empresa e das Investidas às diferentes vertentes da teoria, associadas, por sua vez, às diferentes racionalidades. Para tanto, buscou-se relacionar os posicionamentos de diversos autores das duas vertentes frente aos questionamentos enviados aos respondentes, os quais envolvem a adoção da abordagem *multistakeholder*.



### **1.3. Delimitações do Estudo**

Preliminarmente, são avistados alguns fatores demarcatórios da abrangência deste estudo. Em primeiro lugar, destaca-se que o estudo da Teoria dos *Stakeholders* não se confunde com as temáticas da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Sustentabilidade Empresarial (SE), as quais não são alvo de análise da pesquisa proposta.

Embora sejam reconhecidos tanto o caráter relacional quanto a preocupação ética da RSC e da SE, aponta-se, como fator diferencial da Teoria dos *Stakeholders*, a sua ampla aceitação enquanto teoria ética, assim como o amplo debate acadêmico em torno da mesma. Não menos relevante é a diversidade de seus fundamentos éticos normativos, julgada fundamental ao propósito desta investigação.

Entende-se o caso em tela como um sistema delimitado no tempo e no espaço (Creswell, 1998), haja vista que o pesquisador vem interagindo com a Empresa e Investidas, enquanto executivo da primeira, desde o final do ano de 1999, quando esta foi criada. Os contatos nos dias atuais são esporádicos.

Quanto ao espaço de análise tem-se que este se encontrou restrito à Empresa e às Investidas, especificamente ao olhar de suas lideranças e da média gerência da Empresa, especificamente no que diz respeito à abordagem corporativa *multistakeholder* e à temática da racionalidade.

### **1.4. Relevância do Estudo**

O presente estudo tem o dom de descortinar um debate fundamental no mundo acadêmico referente à racionalidade, acabando por ilustrar diferentes visões de mundo, as quais se apresentam como contraditórias e representativas de diferentes paradigmas.

A associação das diferentes visões acima com o conceito de organização moderna, acaba por trazer à baila a eventual relação entre instrumentalidade e a presente situação caótica vivida na sociedade moderna. De forma a embasar tal crítica recorreu-se às Teorias Crítica e Pós-Moderna, cujas contribuições para os estudos organizacionais são ainda recentes.

Assume-se aqui uma complementaridade entre as teorias acima, capaz de unir uma crítica objetiva às estruturas de dominação e racionalidade vigentes, com vistas a uma reconstrução social, proposta pela primeira, com uma abordagem mais local, de cunho subjetivo, e crítica quanto às estruturas de dominação, proposta pelo Pós-Modernismo.

No que se refere à Teoria dos *Stakeholders*, pode-se afirmar que o seu estudo encontra-se em estágio embrionário, sobretudo em se tratando do ambiente acadêmico nacional.

A potencial contribuição da teoria acima para o debate acerca da racionalidade mostrou-se diferenciada, haja vista que, além de possibilitar a contraposição das razões instrumental e substantiva, o faz realçando os diferentes fundamentos teóricos normativos presentes, propiciando o enriquecimento das possibilidades de pesquisa.

Desta forma, ao passo que se busca a co-existência das duas racionalidades dos discursos dos membros da Empresa e das Investidas, explora-se a crítica ao caos social, ambiental, e humano atual, para tal se recorrendo a uma teoria ética organizacional capaz de subsidiar um debate amplo entre as diferentes racionalidades, incluindo as visões críticas mencionadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Racionalidade

Por muito tempo, a espécie humana percebeu-se como sujeita à influência de elementos metafísicos, percepção esta que sofreu grandes mudanças operadas na transição da era pré-moderna para a moderna, envolvendo, mas não se restringindo, a alteração dos contextos de risco e segurança, tratados no item a seguir e, em última instância, da própria noção de indivíduo. Nesta transição, promoveu-se a dissociação entre razão e emoção, declarando-se como única fonte de conhecimento aquela acessível pela mediação da racionalidade objetiva. Como consequência, os indivíduos foram declarados como livres da irracionalidade e das emoções, melhor traduzidas, no novo contexto, como interesses (Hirschman, 1979) ou preferências (Archer, 1993).

A tipologia apresentada por Weber quanto aos tipos de ação social no âmbito da pesquisa organizacional é assumida como base para a análise da racionalidade, com ênfase nos aspectos instrumental e substantivo, conforme tratado na introdução.

Assume-se aqui, com base no exposto a seguir, uma maior aderência da racionalidade de base substantiva com o propósito de ampliação do foco da firma para outras partes interessadas que não os acionistas, pregado pela Teoria dos *Stakeholders*.

Para uma visão crítica da racionalidade de base instrumental, recorreu-se a argumentos das correntes Teórico-Crítica e Pós-Moderna, sobretudo às idéias de Horkheimer & Adorno (2002), dois dos principais membros da primeira geração da Escola de Frankfurt, e aquelas de Jean-François Lyotard (1984), um dos fundadores da corrente pós-modernista de pensamento, em sua vertente cética ou de resistência. Embora ambas as correntes de pensamento possuam orientações filosóficas díspares, a primeira fundamentada na filosofia francesa

contemporânea, e a segunda na filosofia moral alemã (Alvesson & Deetz, 1996), elas se assemelham em alguns pontos atinentes à crítica social da modernidade.

A Teoria Crítica destaca-se pelo contraponto à ideologia dominante na sociedade ocidental assim como às instituições que a reproduzem (Grimes, 1992). A crítica da racionalidade instrumental elaborada por Horkheimer e Adorno (2002, ps.2-6) evidencia, por exemplo, o elemento do conflito de classes, servindo de base a sua crítica pós-marxista com vistas à emancipação do ser humano.

Os teóricos críticos em geral têm por foco a reforma ou revolução do sistema moderno. A importância atribuída à história, à participação ampla em fóruns abertos para a reconstrução político-social no âmbito de um projeto nacional abrangente, e à emancipação do ser humano, são assumidos como pontos-chave. Ao tornar evidente a estrutura de dominação vigente, propõe-se a sua superação, por intermédio da reforma da racionalidade instrumental (Alvesson & Deetz, 1999).

Na visão de Horkheimer e Adorno (2002, ps.2-17), o domínio do homem sobre a natureza e outros indivíduos, a utilização de uma abordagem quantitativa com a decorrente supressão do aspecto qualitativo, a redução da multiplicidade de formas à noção de posição, da história à noção de fato, das coisas à noção de matéria, a negação do indivíduo, a neutralidade científica, e a supressão da linguagem simbólica pela onipresença daquela de cunho científico, constituem-se não somente nos principais traços característicos da instrumentalidade, mas também nos alvos centrais das críticas a ela dirigidas. Em se instalando como mestres (Horkheimer & Adorno, 2002, p.1) os indivíduos, em tempos de modernidade, acabam por erradicar os significados tanto do sujeito quanto do objeto (Horkheimer & Adorno, 2002, p.1).

No mundo moderno, o conceito de poder iguala-se àquele do conhecimento, visando à dominação individual e coletiva nos âmbitos político, social, cultural e econômico dos indivíduos. O sujeito torna-se incapaz de reconhecer a si, a seus semelhantes e a natureza, senão enquanto objetos.

Toma-se por aniquilado o valor outrora atribuído aos significados. Quaisquer tipos de representação, destacando-se aí aquela de ordem religiosa, sujeitam-se à primazia da quantificação. Não mais tem lugar a multiplicidade de verdades e significados existentes em tempos anteriores. Morre o sujeito, e com

ele o conceito comunal, dando lugar ao indivíduo objetivamente orientado pelo tempo presente, distanciado de seu sentido histórico.

Dá-se lugar à tecnologia enquanto a essência dos novos tempos. “O conceito é substituído pela fórmula, a causa por regras e probabilidades” (Horkheimer & Adorno, 2002, p.4). Cálculo e utilidade são estabelecidos como novos padrões de um sistema orientado por uma racionalidade perversa, transformada no mito maior da modernidade.

No centro desta mudança encontra-se o mercado, entendido enquanto mecanismo coercitivo propício à moldagem do indivíduo. A negação do sujeito é entendida como decorrente da necessidade da emergência de uma “coletividade manipulada” (Horkheimer & Adorno, 2002, p.9).

Enxergam-se como protagonistas, neste processo de dominação, não os proprietários do capital em si, mas, sobretudo, seus representantes. Mecanismos de mercado são substituídos pela fé cega de executivos-chefes, os quais não se mostram capazes de perceber o inegável crescimento da miséria para além do controle humano (Horkheimer & Adorno, 2002, p.30), nem tampouco associá-la ao sistema de mercado em si, instrumentalmente orientado.

A corrente pós-moderna, embora mantendo a crítica à modernidade, diverge da visão acima em vários aspectos. Não há que se falar aqui em um projeto político com vistas à emancipação do sujeito, mas sim em resistência e novas leituras face à realidade que se apresenta. O foco no local, no presente, nas diferentes possibilidades em virtude de uma realidade hiper-real, na fragmentação do indivíduo, na crítica às grandes narrativas, na impossibilidade da apreensão da realidade objetiva pela linguagem, dentre outros, são elementos centrais do pensamento pós-moderno (Alvesson & Deetz, 1999).

Em suma, foca-se o indivíduo e as narrativas locais ao invés das estruturas e da história.

Logo, embora possuam um alvo comum – a modernidade, ambas as escolas de pensamento possuem projetos diversos. Enquanto a Teoria Crítica possui um objeto marcadamente político, com vistas à emancipação do indivíduo, o Pós-Modernismo, ao rejeitar as grandes narrativas, acaba por não legitimá-lo, entendendo, contrariamente, que uma das narrativas a ser superada diz respeito, especificamente, à emancipação do indivíduo.

No campo organizacional também são várias as críticas referentes aos critérios que informam a racionalidade instrumental, tais como: progresso, produtivismo, neutralidade científica, e tecnicismo. Em uma sociedade moderna tida como mecanomórfica (Ramos, 1981), as organizações são vistas como incapazes de promover o desenvolvimento econômico e social esperado (Enriquez, 1997), questionando-se, a partir desta constatação, a legitimidade da defesa da racionalidade instrumental pela teoria organizacional (Ramos, 1981).

A instrumentalidade dominante no ambiente corporativo mantém como foco a operação dos “comos” e dos “quantos”, ao invés dos “porquês”. Temas tais como a disciplina, a ordem, a obediência, a hierarquia, a amplitude de controle, a desconfiança dos subordinados, a divisão de trabalho, o individualismo, o egoísmo e a acumulação de capital, conjuntamente, cooperam para a construção de um cenário de risco crescente, tratado mais adiante. Outras características pertinentes a esta visão são a falta de comunicação, o domínio do aspecto técnico, e a relativização da importância da ética (Chanlat, 2000), encarada como insensível (Fineman, 2001), livre de quaisquer traços de substantividade.

Em oposição à lógica instrumental, o entendimento das corporações em sentido substantivo (Serva, 1993) pressupõe um necessário alinhamento entre as prescrições no âmbito corporativo e as necessidades sociais, descartando-se a visão puramente estratégica e gerencial no trato com os diversos *stakeholders*. Podem ser destacados como principais traços da relação substantiva: a priorização do ser humano e da natureza, a prevalência do julgamento ético-valorativo das ações, a aceitação da diversidade, a convivência dos opostos, a cooperação como forma dominante de relação (Carvalho & Leitão, 2001) e, sobretudo, “a confiança recíproca como suporte fundamental do viver social” (Maturana & Varela, 1995, *apud* Carvalho & Leitão, 2001, p.52).

Em resumo, o ambiente em contínua mudança parece requerer um olhar plural, multidimensional por parte das corporações; baseado em uma interação crescente com as diferentes esferas da sociedade (Aktouf, 1996; Chanlat, 2000). Demanda-se que os processos decisórios ocorram em foros abertos, com a participação dos diferentes grupos constitutivos da sociedade (Alvesson & Deetz, 1999).

## 2.2. Sociedade de Risco

Com vistas a um melhor entendimento das alterações percebidas na sociedade, e com especial ênfase nas de cunho social, ambiental e humano vinculadas, direta ou indiretamente à influência da atuação corporativa, julga-se necessário o esclarecimento das mudanças ocorridas nos contextos de confiança e de risco com o advento da modernidade.

Em tempos pré-modernos, quatro eram os principais contextos de confiança: a família, a comunidade local, as cosmologias religiosas e a tradição (Giddens, 1991, p.103). Na transição rumo à modernidade, uma modificação crucial pôde ser percebida: a razão, como novo imperativo, foi apresentada como a primordial fonte de segurança ontológica, após ter absorvido as fundações providenciais da sociedade tradicional, com implicações substanciais nos demais contextos de segurança. Aproxima-se, portanto, da realidade metafísica que se propunha a superar.

Contudo, as mudanças percebidas não se restringiram aos contextos de confiança, alcançando também o perfil de risco da sociedade. Em tempos modernos, as ameaças ecológicas não mais derivam da atuação da natureza propriamente dita, mas sim do “conhecimento socialmente organizado” (Giddens, 1991, p.112).

Os riscos associados com o mundo material são substituídos por aqueles de natureza humana, em uma versão amplificada. O relacionamento de co-existência com o meio ambiente não mais se faz presente. Desta forma, os riscos externos vão perdendo relevância para aqueles manufaturados.

Diante de tal quadro, percebe-se como necessária a reação por parte de setores organizados da sociedade, na defesa dos interesses coletivos e difusos, sobretudo em virtude do subjugo do Estado ao mercado.

Em substituição ao modelo de *welfare state* tradicional, é proposto um novo modelo baseado na desconcentração do poder estatal, correspondente ao engrandecimento do poder e da representatividade da sociedade civil (Beck, 1997, p.35). Tal contraste pode ser observado nas considerações de Mariotti:

O Estado-Nação, confinado em suas fronteiras, e agarrado à ilusão do domínio de bens físicos e de controle territorial, vem perdendo cada vez mais poder. A

informação, a comunicação e o conhecimento já não podem ser controlados como antigamente. Essa velocidade de difusão do capital humano estende-se à área financeira – o chamado capital volátil. Enquanto os Estados-Nação perdem poder, este se concentra nas grandes empresas e nos capitais transnacionais. (Mariotti, 2000, p.289).

A visão acima é percebida no conceito de Sociedade de Risco, (Beck, 1992), segundo o qual a sociedade moderna é vista enquanto "um nível no desenvolvimento da sociedade humana, no qual os riscos sociais, políticos, econômicos e individuais tendem, crescentemente, a se libertar do controle das instituições, buscando guarida nos indivíduos" (Beck, 1997, p.15). É visualizada aqui uma sociedade futura na qual o processo político passa a ser organizado, em sua maior parte, por grupos da sociedade civil, visão esta compartilhada por Alvenson & Deetz (1999). Os contratos sociais e a racionalidade são propostos como alvos principais de uma reforma social abrangente.

Uma nova era parece emergir. Alguns estudiosos chamam-na de “Alta-Modernidade” (Giddens, 1991, p.162), ou ainda de “Modernidade Radicalizada” (Giddens, 1991, p.149), enquanto outros, verificando transformações mais profundas na estrutura social, denominam-na Pós-Modernidade (Harvey, 1994; Berman, 2000; Fridman, 2000; Jameson, 2004). Por serem bastante diversos, os dois conceitos implicam visões de mundo diferentes. Enquanto no primeiro caso há um comprometimento com a ordem, no segundo tem-se por foco a mudança (Lash, 1997, p.142).

No cotidiano moderno, a despeito dos avanços positivos, sobretudo no campo tecnológico, presencia-se um rastro de problemas nas diversas dimensões da vida humana associada, inclusive a individual. O processo de industrialização, baseado em formalismo e rigor técnico, acabou por resultar, entre outros fatores, em um processo de desumanização crescente (Mardsen e Townley, 2001). A predominância do aspecto mercadológico sobre todos os demais acaba por resultar em um processo de corrosão do caráter individual (Sennett, 2001). Na Sociedade do Espetáculo (Debord, 2005), o desaparecimento do indivíduo parece ser o grande final.

Com vistas a superar o quadro retratado *a priori*, é proposta a necessidade da emergência de uma nova concepção de ser humano. O *Homo Economicus*, moldado conforme os critérios inerentes à sociedade sócio-industrial, cede lugar a uma nova noção de indivíduo, o *Homo Sentiens*, definido como o “agente moral



cujas decisões são expressivas de sua própria existência, ao invés de meios instrumentais na persecução das finalidades de terceiros” (Archer, 1993, p.37). Este novo homem, não mais é tido como alienado, passivo, reativo, e determinado socialmente, mas ativo e ciente de suas escolhas, senhor de seu destino.

À visão essencialista do ser humano, com dimensões universais e propriedades essenciais, confronta-se uma outra baseada na contextualização do sujeito. Esta abordagem mais integrativa propicia a construção de identidades por intermédio de processos interativos (Nord & Fox, 1999). É reforçada a perspectiva do construtivismo social (Levine & Resnick, 1993; Corley, Gioia & Fabbri, 2001; Cunliffe, 2002).

No que tange ao processo de degradação ambiental, percebe-se igualmente a racionalidade como mola mestra do desequilíbrio atual. A natureza do crescimento contínuo inerente ao sistema capitalista, conjuntamente às despesas escondidas do próprio sistema, são apontados como as fontes principais da degradação do ambiente natural (Wallerstein, 2003, ps.111-154).

O foco no curto prazo e a arrogância em relação aos seus semelhantes e à natureza são considerados, sarcasticamente, como sendo os “fatores de **sucesso**<sup>1</sup> fundamentais nesta intervenção humana consciente” (Fridman, 2000, p.21). Portanto, devem ser atribuídos ao ser humano, em substituição às entidades metafísicas tradicionais, os deveres atinentes à busca da superação da precariedade da situação mundial atual. As corporações, enquanto instrumentos da razão e ação humana moderna, e pelo *status* único alcançado em termos de poder (Phillips, 1997, p.1), são convocadas à mudança.

---

<sup>1</sup> Grifo nosso.

### 2.3. Teoria dos stakeholders

Conforme descrito anteriormente, tanto a Teoria dos *Stakeholders* quanto conceitos afins podem ser entendidos como uma resposta corporativa a demandas sociais amplas, orientadas à defesa de interesses individuais, coletivos e difusos.

Levando-se em consideração o fato de ser a teoria recente, pretende-se destacar, em primeiro lugar, seus aspectos conceituais, os debates principais no interior da mesma, assim como reforçar a presença de racionalidades distintas no bojo da teoria e suas implicações.

Foram buscados elementos necessários à discussão do propósito das corporações, à pesquisa da significação e amplitude do termo *stakeholder*, e ao entendimento da teoria face àquelas concorrentes, sobretudo a dos *stockholders*. Para tanto se demandou uma ampla revisão de literatura referente à Teoria dos *Stakeholders*, de forma a viabilizar o delineamento das diferentes abordagens da teoria, assim como propiciar o conhecimento, ainda que superficial, dos diferentes fundamentos que a suportam.

Selecionaram-se artigos referentes à teoria presentes em duas das principais publicações de ética aplicada aos negócios: *Journal of Business Ethics* e *Business Ethics Quarterly*, assim como da *Academy of Management Review*. Os artigos coletados foram selecionados através de uma busca nas três publicações acima, na base de dados EBSCO. De forma genérica, foi buscado o nome Teoria dos *Stakeholders*, inclusive no corpo do texto, de todos os artigos publicados até o final de novembro de 2006, nas três publicações acima, totalizando ao redor de 190 (cento e noventa) artigos. Em seqüência, efetuou-se um refinamento da pesquisa segundo dois critérios entendidos como cruciais para o escopo deste trabalho:

- Artigos conceituais, definidos para o escopo desta pesquisa como aqueles que propõem um novo fundamento para a teoria, ou uma nova teoria – como no caso da proposta elaborada por Jones (1999);

- Artigos que discutem o problema da justificação (Donaldson & Preston, 1997), ou seja, a preferência da Teoria dos *Stakeholders* às demais teorias éticas, sobretudo aquelas dos *Stockholders* e do Contrato Social.

A sistemática adotada para a seleção dos artigos viabilizou que se concentrassem os esforços no debate da propriedade da Teoria dos *Stakeholders*, assim como no delineamento das duas vertentes da teoria.

### **2.3.1. Teoria dos *Stakeholders* e Conceitos Afins**

Cabe destacar que ao menos três movimentos distintos são tidos como principais quanto à observância das novas obrigações corporativas, frutos das demandas de uma sociedade em constante mudança. Nas décadas de 60 e 70 esteve bastante em voga na sociedade em geral, e na academia em particular, a temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

A vertente mais restrita da RSC, baseada na escola econômica neoclássica, sustenta ser a única responsabilidade social dos gestores da companhia a maximização da riqueza dos acionistas (Lewitt, 1958; Friedman, 1970; Jensen, 2002, Sternberg, 1997). O *framework* teórico de tal visão encontra-se no conceito de agência, segundo o qual:

(...) [os] gerentes atuam enquanto agentes dos acionistas. (...) A existência desta obrigação fiduciária implica na impossibilidade dos gerentes obrigarem-se a despendere os recursos do negócio em caminhos diversos daqueles autorizados pelos acionistas, a despeito de quaisquer benefícios sociais que possam ser colhidos (Hasnas, 1998, p.21).

Opondo-se à visão anterior, está a corrente que defende a renovação e a ampliação do conceito de responsabilização empresarial, segundo o qual não mais se enxerga como função do governo corrigir as conseqüências sociais decorrentes das práticas corporativas indesejáveis, em boa medida causadas por supostos “rigores da competição, (...) que frequentemente tentam os moralmente fracos a cortar caminhos e acobertar, o quão possível, os custos sociais de uma atividade econômica descuidada (...)” (Andrews, 1973, p.2).

De forma a balancear as conseqüências não econômicas de tais práticas exige-se a expansão das responsabilidades para além daquelas puramente econômicas (Votaw & Sethi, 1969). Uma visão mais integrada das dimensões econômica, política, e social atribuiria, em alguma medida, um caráter público às corporações privadas (Andrews, 1973). Diante deste entendimento, a atuação socialmente responsável seria aquela capaz de balancear as dimensões econômica, social e ambiental, de forma a harmonizar o relacionamento entre as corporações e a sociedade, havendo, implicitamente, uma alteração gravitacional na relação corporações – sociedade. Aquelas não mais figurariam como *astro-rei* em torno do qual gravitaria a sociedade, mas sim como parte desta, com direitos, obrigações, e responsabilidades bem definidas em um amplo debate com as diferentes partes interessadas.

Na década de 80, tomou corpo o debate acerca da *Performance Social Corporativa (CSP)*, cujo principal diferencial em relação ao conceito anterior restava na adoção de uma visão integrativa (Wood, 1991), com a consideração conjunta de aspectos tais como: processos de responsividade social (avaliação ambiental, gestão de *stakeholders* e políticas desenvolvidas para endereçar questões sociais), e *outcomes* do comportamento organizacional (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais).

Clarkson (1995), ao propor seu *stakeholder framework* para a análise e a avaliação da CSP, clarifica o debate acerca da integração ou separação do binômio corporações - sociedade ao propor, como uma das principais conclusões de sua pesquisa, a necessidade de se diferenciar os assuntos sociais daqueles dos *stakeholders*, limitando a função corporativa ao gerenciamento dos seus relacionamentos com os *stakeholders* e não com a sociedade. Sua visão da firma, orientada de dentro para fora, fica evidente em seu entendimento restrito da comunidade enquanto aquele *stakeholder* representativo dos mercados consumidores.

O terceiro movimento responde pelo nome de Teoria dos *Stakeholders*. É com o trabalho seminal de Edward Freeman (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, que se dá robustez ao conceito de partes interessadas, assim como à formulação teórica que viria a abrigá-lo.

É com a evolução do tema e com a conseqüente percepção da co-existência de visões díspares no bojo da teoria, que são propostas taxonomias alternativas,

destacando-se aquela proposta por Donaldson e Preston (1997). A divisão tripartite da teoria em aspectos descritivo, instrumental e normativo, reflete, sucessivamente, o que é a corporação, o que deveria ser com vistas a uma melhor *performance* e, por último, o que deveria ser incondicionalmente. Apesar do reconhecimento das diferentes implicações face à adoção de cada um dos aspectos mencionados, é proposto pelos autores o suporte mútuo entre estes, destacando-se ainda o aspecto normativo como o elemento central da teoria.

Entende-se, neste trabalho de pesquisa, que a proposta acima serviu menos à viabilidade da reunião das diferenças em um corpo teórico único e convergente, como proposto por Jones e Wicks (1999), tendo acabado por realçar as diferenças fundamentais existentes, sobretudo, entre as vertentes instrumental e normativa. A primeira, mais afinada aos conceitos de RSC e CSP, fato este reforçado pela existência de teóricos em comum tais como Thomas Jones (1995), Wood (1991) e Wood et al (1997), parece acrescentar pouco à tradicional visão segundo a qual os acionistas são tomados como os únicos *stakeholders*.

A ampliação das obrigações organizacionais às demais partes interessadas se sujeita, na abordagem instrumental acima, aos interesses dos provedores de capital. Assim sendo, a responsabilização proposta não significa um avanço na direção de uma fundamentação alternativa.

Embora consciente do potencial reducionismo presente na tentativa de se propor tal taxonomia (Wicks & Freeman, 1998), esta é adotada nesta pesquisa com a ressalva de serem os aspectos distintos considerados como conflitantes, ao invés de aspectos compatíveis, complementares ou convergentes. O aspecto descritivo foi desconsiderado pelo reconhecimento do estágio embrionário de suas propostas (Jones, 1999; Donaldson, 1999).

Verifica-se na obra de Freeman (1984) uma mudança significativa em relação à grande maioria dos trabalhos propostos sob a rubrica da RSC e CSP, distinção esta ampliada em trabalhos posteriores (Evan & Freeman, 1993; Freeman, 1994; Freeman, 1999), quando o escopo eminentemente moral, ao invés de estratégico, passou a prevalecer.

Enquanto os dois conceitos mencionados anteriormente, conjuntamente à versão instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, despontaram no campo de estudo de *Business & Society*, a Teoria dos *Stakeholders*, em sua versão normativa, assumiu crescente importância nos estudos de *Business Ethics*. Tal guinada

representa mais do que pode parecer em uma primeira análise. Diferentes racionalidades, paradigmas e ideologias distinguem a nascente Teoria dos *Stakeholders*, em sua versão normativa, da vertente instrumental e dos conceitos de RSC e CSP.

### **2.3.2. Teoria dos *Stakeholders* e Teorias Éticas Concorrentes**

Ganhando reconhecimento, sobretudo a partir da década de 90, no campo de *Business Ethics* e nos debates presentes no campo de *Business & Society*, a Teoria dos *Stakeholders* passou a travar um amplo debate com as principais teorias éticas normativas concorrentes: a Teoria dos *Stockholders* e a Teoria do Contrato Social. No final da década de 1990, enquanto a Teoria dos *Stockholders* encontrava-se em posição desfavorável junto aos teóricos no campo de *Business Ethics*, a Teoria dos *Stakeholders* possuía ampla aderência junto a este público, e a Teoria do Contrato Social vinha conquistando novos adeptos (Hasnas, 1998).

A distinção principal entre a Teoria dos *Stockholders* e as demais reside no escopo mais amplo do conceito de *stakeholders*, ou partes interessadas, proposto por estas últimas, não mais limitado à classe dos detentores do capital, estendendo-se também aos consumidores, fornecedores, empregados, governo, comunidade, entre outros.

A distinção entre as Teorias do Contrato Social (Donaldson & Preston, 1997; Donaldson & Dunfee, 1999) e a dos *Stakeholders* é mais sutil, estando presente nonexo relacional entre a organização e suas diferentes partes relacionadas, mais especificamente quanto à sua natureza – relacionamento ou contrato. Na alternativa contratualista inspirada, sobretudo, nos filósofos políticos John Lock e John Rawls, o foco é o estabelecimento de princípios universais para orientar a idealização de contratos entre os diferentes constituintes de uma dada sociedade (Donaldson, Werhane & Cording, 2002).

### 2.3.3. Teoria dos *Stakeholders* – debate acerca do propósito das corporações

Desde a Grécia Antiga vigora a ligação entre o propósito de algo e o seu caráter benéfico, a qual trasladada para o mundo corporativo implica na investigação do propósito das corporações como condição necessária à determinação daquelas entendidas como boas (Beauchamp & Bowie, 2004, p.45).

Na busca do propósito das corporações percebe-se a existência de dois entendimentos principais e díspares, defendidos pelas Teorias dos *Stockholders* e a dos *Stakeholders*. No primeiro caso, as corporações são tidas como entes maximizadores de lucros, figurando os gerentes como agentes dos interesses dos acionistas, segundo um relacionamento baseado na confiança, ou fideducía.

Como corolário do propósito acima, os acionistas tornam-se a única parte interessada, ou *stakeholder*, da corporação, relegando-se, a segundo plano, todos os demais grupos e/ou indivíduos, reduzidos a sujeitos capazes de contribuir para o aumento da riqueza dos proprietários da firma, ou de prejudicá-lo. Dito de outra forma, as demais partes interessadas são tomadas como meios na busca dos interesses ou fins dos acionistas, idéia claramente expressa nas palavras de um dos mais ardorosos defensores desta linha de pensamento, o prêmio Nobel de economia, Milton Friedman.

O primeiro passo, com vistas a ter clareza no exame da doutrina de responsabilidade social é questionar precisamente o que ela implica e para quem (...) existe uma e somente uma responsabilidade social do negócio - usar seus recursos e se engajar em atividades que visem o aumento dos lucros (Friedman, 1970).

A importância e o debate crescentes em torno de uma visão *multistakeholder* culminaram no desenvolvimento de uma teoria alternativa - a Teoria dos *Stakeholders*, a qual opõe à visão tradicional o entendimento de que servir a todos os *stakeholders*, acionistas ou não, corresponde ao propósito corporativo (Kaler, 2003). Portanto, o propósito da firma e o cumprimento de suas obrigações acabam por se confundir. À função de servir soma-se ainda a de coordenação dos interesses distintos dos múltiplos *stakeholders* (Buchholz & Rosenthal, 2005).

Posição similar é aquela segundo a qual a função gerencial é entendida como sendo “a facilitação da interação entre as diferentes perspectivas” (Hummels, 1998, 1405). Tem lugar, em sua visão, um processo dinâmico de conversação entre a firma e os diversos *stakeholders*, enxergado como um debate em andamento.

A Teoria dos *Stakeholders* traz à baila fundamentos morais tais como justiça (Freeman, 1984; Phillips, 1997), bem comum (Argandoña, 2000), ética feminina (Burton & Dunn, 1996, Dobson & White, 1995; Lietdka, 1996), entre outros. A discussão em torno da distribuição mais equitativa da riqueza gerada pelas corporações (Maitland, *apud* Kaler, 2003) acaba por descortinar um debate de cunho ideológico, referente à humanização do sistema capitalista, ou dito de outra forma, à revisão do sistema em si.

No entanto, há que se destacar que mesmo no interior da teoria são grandes as diferenças ideológicas. Um primeiro grupo, embora defensor da ampliação dos conceitos de obrigações corporativas e de partes interessadas, mostra-se contrário ao questionamento dos ditames capitalistas tradicionais. Enxerga-se como potencial aspiração revisionária o entendimento do termo *stakeholder* enquanto “todos os grupos que tenham um *stake* ou demanda sobre a firma” (Evan & Freeman, *apud* Langtry, 1994, p.431), haja vista perceber-se, neste caso, uma eventual demanda por uma nova conceituação dos preceitos do sistema econômico vigente e, por conseguinte, da moderna corporação.

Seguindo a linha de argumentação acima, defende-se que a eventual superação dos direitos dos acionistas por aqueles das demais partes interessadas contrapõe-se aos ditames do sistema vigente por questionar a “função dominante dos provedores de capital”, premissa chave deste (Kaler, 2003, p.79).

Uma segunda corrente defende que a teoria possa assumir um caráter reformista em relação à ideologia econômica dominante, buscando um sistema mais justo quanto à sua distribuição baseado, entre outros fundamentos, na noção de justiça distributiva proposta por John Rawls (Freeman, 1994), segundo o qual o conceito de justiça está baseado no entendimento de que indivíduos racionais, livres e independentes têm direitos iguais no acesso às liberdades vistas como essenciais, tais como: educação, habitação, e saúde (Rawls, 2002). Ainda segundo Rawls (2002), as desigualdades somente serão aceitas quando favoráveis àqueles em posição de desvantagem.



Pretende-se a humanização do sistema neste último caso, não o banimento da iniciativa privada, tampouco das liberdades individuais.

Ainda com referência à ideologia econômica debate-se quanto à natureza do vínculo existente entre a firma e os *stakeholders*. Entendendo tais vínculos enquanto contratos, Freeman (1994) defende que os mesmos devam basear-se no conceito de justiça. Em sentido oposto, e alinhado a uma visão clássica da economia, estão os defensores dos referidos contratos enquanto instrumentos a privilegiar a liberdade de mercado. Privilegia-se, neste caso, o contrato livre ao invés do justo (Sternberg, *apud* Moore, 1999).

A posição clássica acima mantém estreita relação com a noção da corporação enquanto uma associação voluntária (Maitland, *apud* Moore, 1999), na qual se assume o direito do exercício dos *stakeholders* de contratar com a firma como um sinal de liberdade de escolha. No outro extremo, toma-se o traço da dependência baseada na força de mercado como o traço reinante na relação firma-*stakeholders*, ao invés da voluntariedade. Fundamentam esta última visão conceitos tais como: assimetria de informação, difusão dos *stakeholders*, e os altos custos de transação (Donaldson & Dunfee, 1994), demandando-se, portanto, a consideração da justiça na contratação entre as partes (Moore, 1999).

Debate-se ainda quanto à assunção de obrigações públicas por entes privados. A corrente clássica nega tal possibilidade por enxergar ameaças à iniciativa privada e ao sistema capitalista em si (Goodpaster, 1991).

Portanto, mais do que um debate eminentemente técnico, percebe-se que as duas correntes possuem valores distintos, inclusive no que se refere ao *modus operandi* do sistema econômico.

Outro ponto assume importância na análise do propósito das corporações. A consideração soberana da maximização do retorno econômico, conforme ditado pela Teoria dos *Stockholders*, acaba por relegar a segundo plano os critérios de justiça, acarretando a flexibilização das obrigações morais dos gestores da firma para com os indivíduos e a sociedade em geral (Cragg, 2002). Decorre desta análise que as obrigações gerenciais também ganham relevância no debate acerca do propósito da corporação. A definição do porquê da existência da firma, de para com quem a firma tem obrigações, e da existência ou não de hierarquização das mesmas e de diferenças quanto à sua natureza orientam, não só a rotina gerencial, mas os valores que a fundamentam.

Mesmo no âmbito da Teoria dos *Stakeholders* há quem defenda a atuação gerencial vinculada ao ganho ou perda corporativos (Clarkson, 1995), assim como a definição unilateral das obrigações da firma (Jones & Wicks, 1999). Estes aspectos sugerem uma aproximação entre esta vertente da Teoria dos *Stakeholders*, dita instrumental, e a Teoria dos *Stockholders*. Tem-se aqui que o leque das partes interessadas é ampliado na medida em que reforce os interesses dos acionistas.

Já a vertente normativa da Teoria dos *Stakeholders* reconhece que as atividades corporativas conferem àqueles afetados por elas um *stake* na firma. São trazidos para o centro da discussão diferentes fundamentos morais. Abre-se espaço, por exemplo, para a consideração do “atributo universal da personalidade moral” descrito por Charles Taylor, segundo o qual todos devem ser considerados igualmente relevantes do ponto de vista ético. Alinhado a este princípio, os gestores das corporações devem levar em conta os interesses de todos os *stakeholders*, portadores de igual *status* moral (Cragg, 2002).

Concluindo, pode-se afirmar que a Teoria dos *Stakeholders* contribui para a definição do propósito da firma à medida que atribui relevância ao aspecto moral, seja condicionado à *performance* (visão instrumental) ou incondicionalmente (visão normativa). Aproxima-se, portanto, a economia e a ética, ao considerarem-se como partes interessadas nas atividades da firma, grupos outros que não os acionistas. A inclusão destes é defendida em termos morais, gerenciais (ou estratégicos), ou ambos.

Os interesses dos não-acionistas, nesta nova abordagem, deixam de ser, via de regra, um “subproduto incidental” (Kaler, 2003), passando a ter um *status* legítimo para reclamar seus interesses afetados pela atividade ou inatividade corporativa.

Por último, cabe destacar que há quem desconsidere a versão instrumental como parte da Teoria dos *Stakeholders*, face à condicionalidade do aspecto ético, ao desvirtuamento do propósito das corporações, e à conseqüente proximidade com a Teoria dos *Stockholders* (Kaler, 2003).

#### **2.3.4. Afinal, quem são os *Stakeholders*?**

A definição original do termo *stakeholder*, proposta no início da década de 60 pelo *Stanford Research Institute*, baseou-se no entendimento deste enquanto “grupos dos quais as corporações dependiam para a sua sobrevivência” (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.856). No entanto, pode-se afirmar que com o amadurecimento da teoria, sobretudo a partir da década de 90, ampliou-se tanto o debate quanto o dissenso ao redor da definição do termo.

Muitas foram as propostas conceituais, conforme quadro 1 elaborado por Pinto (2004, p.82), a partir daquele proposto por Mitchell et al. (1997). As vantagens observadas na versão adaptada não se restringem à ampliação do espectro temporal até o ano de 2003, estendendo-se à explicitação da classificação quanto a orientação do conceito de *stakeholder*: gerencial, ético, ou ambos, e à determinação de quem são os grupos considerados em cada definição, hierarquizados ou não.

Quadro 1: Definição de *stakeholder*

<b>Autor</b>	<b>Classificação do conceito de <i>stakeholder</i></b>	<b>Definição</b>	<b>Quem são?</b>
Friedman (1970)	Formas de produzir riquezas	Aqueles que têm um relacionamento econômico com a organização	Acionistas
Stanford Research Institute – SRI (1963)	Teoria de processo de planejamento corporativo	São aqueles grupos dos quais a empresa depende para sobreviver	Acionistas, empregados e fornecedores
Freeman & Reed (1983) (SENSO AMPLO)	-Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar os objetivos de uma organização	Grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações de comércio, competidores, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, acionistas, e outros.
Freeman & Reed (1983) (SENSO ESTREITO)	-Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização dependa para sobreviver	Empregados, segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais-chave, acionistas, algumas instituições financeiras, e outros.
Carroll (1993)	Teoria ética	Aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela têm interdependências. Tais grupos ou indivíduos afetam ou são afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização	<i>Primários (têm relação formal ou contratual com a empresa):</i> acionista, financiadores, clientes, empregados, fornecedores e gerentes; <i>Secundários:</i> comunidades locais, mídia, cortes de justiça, governo, público em geral, e sociedade

Quadro 1: Definição de *stakeholder* (continuação)

Autor	Classificação do conceito de <i>stakeholder</i>	Definição	Quem são?
Clarkson (1995)	Teoria gerencial	Aqueles que têm exposição ou aceitação à propensão ao risco devido às atividades da empresa. Sem risco não há interesse (“ <i>stake</i> ”).	<i>Voluntários</i> : quem investiu alguma forma de capital humano ou financeiro <i>Involuntário</i> : quem está exposto ao risco devido às atividades da empresa
Donaldson & Preston (1995)	Modelo gerencial de firma, com aspectos: -descritivo -instrumental -normativo	Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa	Investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa, e alguns que não têm, tais como comunidades com interesses ambientais e empregados em potencial. Os autores rejeitam competidores e mídia como sendo <i>Stakeholders</i>
Logsdon & Yuthas (1997)	Orientações para o comportamento moral da organização	Indivíduos ou grupos que afetam e são afetados pela organização	<i>Em um nível convencional</i> : proprietários, credores, consumidores, empregados e outros que têm relações contratuais com a empresa; <i>Em um nível pós-convencional</i> : os anteriores mais as comunidades locais, grupos ambientalistas e os membros mais desfavorecidos da sociedade

Quadro 1: Definição de *stakeholder* (continuação)

Autor	Classificação do conceito de <i>stakeholder</i>	Definição	Quem são?
Hummels (1998)	-Teoria de gerenciamento estratégico -Teoria ética	Indivíduos e grupos que têm alguma reivindicação legítima na organização, visando participar do processo de tomada de decisão, simplesmente porque eles são afetados pelas práticas, políticas e ações da empresa	Empregados, gerentes, clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e outros grupos
Shankman (1999)	Desdobramento e ampliação da teoria do agente. Baseia-se em princípios de uma ética deontológica e filosófica	Aqueles que são afetados e que afetam a organização	Funcionários, clientes, fornecedores, investidores, comunidades e outros grupos
Preston et al. (1999)	Teoria de gestão e moral	São aqueles grupos que são afetados – favorável ou adversamente – pela operação de uma organização	<i>Com contratos explícitos:</i> investidores e empregados <i>Com contratos implícitos:</i> clientes <i>Não contratuais ou involuntários:</i> meio-ambiente e comunidade
Waddock (2000)	Teoria gerencial que viabiliza aumentar a <i>performance</i> financeira da empresa (“doing well”), a partir de práticas socialmente responsáveis (“doing good”)	Aqueles atores que influenciam no desempenho da empresa	<i>Stakeholders primários:</i> proprietários, empregados e clientes <i>Stakeholders secundários:</i> fornecedores, comunidades locais e entidades governamentais

Quadro 1: Definição de *stakeholder* (continuação)

Autor	Classificação do conceito de <i>stakeholder</i>	Definição	Quem são?
Post et al. (2002)	Teoria de cunho estratégico que visa aumentar a riqueza das organizações no longo prazo por conta de ativos relacionais	São aqueles grupos cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza	Investidores, empregados, sindicatos, clientes, <i>supply chain associates</i> , aliados em <i>joint ventures</i> , comunidades locais, governos e autoridades reguladoras, organizações privadas
Wilson (2003)	Teoria de gerenciamento estratégico	Todos aqueles que correm risco com as atividades da empresa	Acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores
Phillips et al. (2003)	Teoria de gerência organizacional e ética	<p><i>Stakeholders</i> normativos: aqueles para os quais a organização tem obrigações morais diretas</p> <p><i>Stakeholders</i> derivados: aqueles que tanto podem prejudicar quanto beneficiar a organização</p>	<p><i>Stakeholders</i> normativos: financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidades locais</p> <p><i>Stakeholders</i> derivados: competidores, ativistas, terroristas, ambiente natural e mídia</p>

De forma a propiciar um nexos entre o debate conceitual do termo *stakeholder* e a temática da racionalidade optou-se por aprofundar a discussão ao redor da amplitude do conceito em si. A análise da taxonomia que propõe a subdivisão dos *stakeholders* em normativos e derivados (Phillips, 2003, p.123), e aquela que define um critério para a hierarquização dos *salient stakeholders* (Mitchel, Agle & Wood, 1997), é entendida como um primeiro passo na direção de se evidenciar não apenas classificações diversas, mas formas alternativas de enxergar o mundo. Serão analisadas, *a priori*, outras distinções feitas na literatura: *stakeholder* primário *versus* secundário (Clarkson, 1995), e *stakeholders versus* influenciadores (Donaldson & Preston, 1997), em face de sua relevância e do embasamento ao debate referente às taxonomias anteriores.

Definindo *stakeholders* como “as pessoas ou grupos que têm, ou demandam propriedade, direitos, ou interesses em uma corporação e suas atividades, no passado, presente, ou futuro”, Clarkson (1995, p.106) propõe que a natureza comum aos direitos ou interesses é o fator que unifica os membros de uma mesma classe de *stakeholders*. Dá um passo adiante ao propor uma distinção das diferentes classes em dois subgrupos.

A distinção proposta classifica os *stakeholders* em primários e secundários, estabelecendo ainda a relevância de um dado grupo em virtude de sua capacidade de influenciar, via a participação no cotidiano corporativo, na continuidade dos negócios da firma e, portanto, na sua sobrevivência (Clarkson, 1995).

Os *stakeholders* primários subdividem-se em privados e públicos. No primeiro caso encontram-se os acionistas, os investidores, os empregados, os clientes, e os fornecedores e, no segundo caso, o governo e as comunidades. Destaca-se que esta última classe é entendida pelo autor enquanto representante dos mercados consumidores em potencial, seguindo uma orientação instrumental. Não são considerados, *a priori*, os residentes locais, para com os quais a firma deve assumir as suas responsabilidades, seja de forma preventiva ou reativa.

Com níveis inferiores de relacionamento e interdependência com as corporações, os *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que “influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas que não se encontram engajados em transações com a corporação e que não são essenciais para a sua sobrevivência” (Clarkson, 1995, p.107). Como membros deste grupo são citados a mídia e diversos grupos de interesse.



Ao assumir, consoante a classificação acima, a corporação enquanto um sistema composto pelos *stakeholders* primários, tomam-se por irrelevantes as relações para com os *stakeholders* secundários, salvo nos casos referentes ao gerenciamento dos *riscos* representados por estes.

Divergindo, em alguma medida, da classificação acima, a diferenciação entre *stakeholders* e influenciadores (Donaldson & Preston, 1995) trata a mídia e a concorrência como membros do último grupo. Embora possuam capacidade de influenciar o curso normal das atividades da firma, tais partes interessadas não possuem *stake* algum. Entende-se que as corporações não representam riscos ou benefícios potenciais a estes influenciadores. Logo, diversamente do caso anterior, tais grupos são excluídos do âmbito da teoria.

Na visão dos autores acima, a firma pode ser tomada como um nexo de contratos, atribuindo-se legitimidade aos *stakeholders* pela existência ou não de contratos explícitos ou implícitos entre estes e as corporações. Embora não desqualifique o meio-ambiente e as comunidades locais da condição de *stakeholders*, o entendimento da relação contratual entre estes dois grupos e a firma como “*loose* quase-contratos” (Donaldson & Preston, 1995, p.85), diminui sua importância frente a outros grupos considerados como de colaboração direta.

A visão contratualista acaba por reforçar a importância secundária dos grupos mencionados, condicionando a legitimidade de um dado *stakeholder* ao reconhecimento de uma relação contratual com a corporação.

No decorrer da década de 90, principalmente, pode-se destacar que vários foram os esforços para restringir o conceito de *stakeholder*, tomando-se como ponto de partida a definição elaborada por Freeman, na qual se define como *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas realizações de uma organização” (Freeman, 1984, *apud* Mitchell et al, 1997, p.854). Tais esforços, com vistas ao estreitamento do conceito, foram empreendidos tanto por questões econômicas quanto morais.

Cresce em importância a necessidade de se estruturar uma teoria com vistas à identificação de critérios para se determinar a relevância dos diversos grupos de *stakeholders*. Busca-se uma resposta ao questionamento proposto por Freeman (1994): na direção de quem e o que realmente conta para as corporações?

O poder do *stakeholder* de influenciar a firma, a legitimidade do relacionamento entre ambos, e a urgência de suas demandas são propostos como

potenciais atributos na busca de uma tipologia que determine critérios de relevância dos *stakeholders*. Propondo-se a ser mais dinâmico, o novo modelo foca em uma abordagem estritamente instrumental:

Nós não argumentamos que os gerentes devam prestar atenção a esta ou aquela classe de *stakeholder*. Alternativamente, argumentamos que para atingir certos fins ou devido a fatores perceptuais, os gerentes devem prestar certo tipo de atenção a certo tipo de *stakeholder* (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.857).

Embora a visão mais estreita na determinação dos *stakeholders* possa privilegiar os interesses econômicos da firma, seja em face da limitação dos recursos ou até mesmo da “paciência gerencial frente a demandas externas” (Mitchell, Agle & Wood, 1997), ressalva-se que, via de regra, os acadêmicos buscaram o estreitamento do conceito baseado em demandas morais (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Phillips, p.2003).

Na visão dos autores acima, o alargamento do conceito de *stakeholder* busca o gerenciamento de todos aqueles com potencial de afetar ou ser afetado pelas corporações. Visa-se à “sobrevivência da empresa, o bem-estar econômico, o controle de danos, tirar vantagens das oportunidades, suplantar a competição, conquistar amigos e influenciar políticas públicas, construindo coalizões, entre outros” (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.859).

Evitando buscar na legitimidade das demandas das partes relacionadas a base para a determinação da relevância destas, ressalta-se o atributo do poder na estruturação do modelo proposto. A estes dois aspectos soma-se o da urgência, servindo como um elemento catalisador dos relacionamentos firma-*stakeholders*.

Uma entidade pode ter legitimidade frente à sociedade, ou ainda ter um pleito legítimo perante a firma, mas a menos que tenha poder para fazer valer este desejo no relacionamento, ou uma percepção de que o pleito é urgente, este não alcançará relevância para os gestores da firma (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.866).

Como resultado do esforço teórico, os autores finalizam com algumas respostas ao questionamento proposto por Edward Freeman (1994). Atestam a instrumentalidade na atenção dos gerentes aos diversos *stakeholders*, a percepção gerencial como definidora da relevância destes, e a importância das diversas classes como função da posse de um, dois ou os três dos atributos (poder, legitimidade, e urgência), base para a tipologia proposta pelos autores.

A figura 1 é uma adaptação da proposta dos autores. Destacam-se apenas dois dos sete grupos originais, os de números 5 e 6, intitulados perigosos e dependentes. Cabe destacar aqui o fato de que o grupo representado pelo número 6, representativo, entre outros, dos residentes locais e do meio-ambiente, aparece como extremamente frágil por não possuir o atributo do poder. Desta forma, a legitimidade de suas demandas torna-se bastante desprezível.

Em face da consideração acima, acaba-se por atribuir maior relevância gerencial ao grupo 5, no qual encontram-se classificados, por exemplo, grupos terroristas, do que ao grupo 6, muito em face da priorização potencial do aspecto coercitivo.

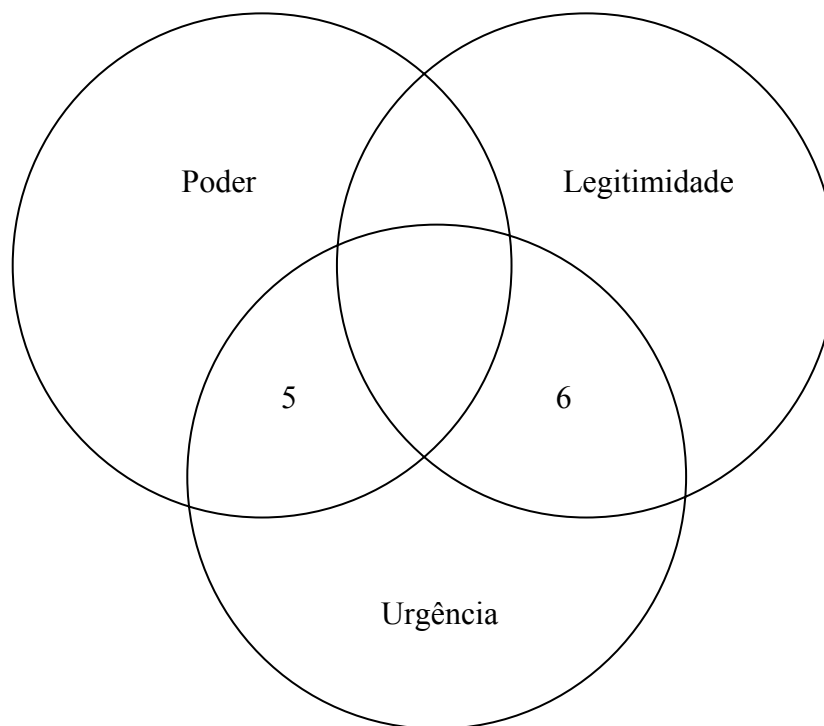


Figura 1: Classes qualitativas de stakeholders

Contra Mitchell et al. (1994) é proposta a divisão dos *stakeholders* em normativos e derivados (Phillips, 1997, p.123). Enquanto o normativo é definido como sendo aquele em cujo benefício as corporações são gerenciadas, o derivado é aquele legitimado em virtude de seus efeitos sobre os primeiros. Diversamente dos influenciadores, os *stakeholders* derivados são definidos no âmbito da teoria e não fora deles.

Entendem-se como legítimos, nesta nova construção, os *stakeholders* merecedores de atenção gerencial ou corporativa, alinhando-se, neste ponto, com a visão anterior de Mitchell et al. (1994). Assim sendo, a definição da legitimidade dos *stakeholders* acaba se dando unilateralmente. O *status* de *stakeholder* é tido como decorrente da “aceitação voluntária, pelas corporações, das contribuições de alguns grupos ou indivíduos” (Phillips, 2003).

Diferenciam-se as obrigações para com os *stakeholders* daquelas reconhecidamente de cunho universal como os direitos humanos. As relações com os *stakeholders* teriam lugar em uma esfera privada, ao invés de se dar na “estrutura básica da sociedade” (Phillips, 2003, p.27), similarmente à diferenciação proposta entre assuntos sociais e assuntos com os *stakeholders* (Clarkson, 1995). Em resumo, as obrigações para com os *stakeholders* derivam de uma obrigação moral adicional, com base na ação destes e da firma, lastreada no conceito de justiça. Assim sendo, refutam-se atos tais como poluição e trabalho forçado por razões básicas à convivência social, não em face da Teoria dos *Stakeholders* (Phillips, 1997).

A despeito de se mencionar a legitimidade como elemento central para a definição dos *stakeholders*, destaca-se igualmente a necessidade dos gestores levarem em consideração o “potencial impacto de constituintes poderosos que podem ajudar ou evitar o alcance dos objetivos corporativos” (Phillips, 2003, p.28).

O aspecto gerencial descrito acima reforça o reconhecimento da inclusão de grupos fortes, tais como os competidores, como *stakeholders* legítimos. Tal legitimidade, diversamente daquela baseada em obrigações morais, restaria fundamentada no conceito de poder, à semelhança do proposto por Mitchell et al. (1997). Desta forma, propõe-se a divisão do conceito de legitimidade em normativa e derivada, a primeira fundada em obrigações morais, e a segunda no poder, neste último caso buscando-se prevenir eventuais prejuízos aos *stakeholders* normativos. Não se dissocia, portanto, legitimidade e poder na proposta de Phillips (1997; 2003).

Tendo-se em vista que tanto o quadro 1 quanto as taxonomias propostas apresentam-se fortemente inseridas em uma abordagem gerencialista, chama-se atenção para o fato de que é a visão normativa que vem apresentando forte domínio no interior da Teoria dos *Stakeholders*, prevalecendo, portanto, o

entendimento da incondicionalidade do aspecto moral, referindo-se aos interesses legítimos de todas as partes.

Encontra-se no quadro 2, elaborado pelo autor desta pesquisa, alguns exemplos de visões orientadas, primordialmente, do ponto de vista moral, ao invés de puramente estratégica.

Quadro 2 Definição de *stakeholder* (abordagem normativa)

<b>Autor</b>	<b>Fundamento Teórico</b>	<b>Definição</b>	<b>Quem são</b>
Freeman (1994)	-Teoria ética baseada na teoria da justiça (Rawls)	Indivíduos, seres humanos, que devem ser vistos como seres morais, sem hierarquia.	Provedores de capital, clientes, fornecedores, empregados, e comunidades (lista não taxativa)
Burton & Dunn (1996)	- Teoria Ética baseada na ética feminina	Pessoas reais e grupos que tem relacionamentos particulares com a firma e entre si, privilegiando-se aqueles mais frágeis.	Acionistas, gerentes, empregados, clientes, fornecedores, comunidades locais, competidores, entre outros.
Argandoña (1998)	-Teoria Ética baseada no conceito de bem-comum	O propósito da firma são os seres humanos em geral. A firma tem que propiciar as condições que permitam a todos os envolvidos no negócio atingirem suas metas pessoais  <i>Stakeholders</i> são aqueles que têm interesses na firma.	Acionistas, gerentes, empregados, trabalhadores, clientes e fornecedores, bancos e sindicatos, a comunidade local, as autoridades, os grupos de interesse, os competidores, e demais grupos ou indivíduos até que seja abrangido “todos os homens de todos os tempos”.
Cragg (2002)	- Teoria Ética, suportada pela noção de bem-comum - Prega-se “a atribuição universal da personalidade moral” (Charles Taylor): mesmo status moral a todos os <i>Stakeholders</i>	Sociedade e governo, como co-criadores da firma, vista como promotora do bem-estar privado e público	Acionistas, investidores, clientes, fornecedores, comunidade, entre outros, representando a sociedade em geral, e o governo.
Buchholz & Rosenthal (2005)	-Filosofia pragmática	Pessoas que são afetadas pela corporação.	A definição de quem são os <i>stakeholders</i> é dependente do contexto.

Dentro de uma visão eminentemente moral, percebe-se uma mudança significativa na Teoria dos *Stakeholders*. Os defensores desta visão acabam por questionar os preceitos da abordagem gerencialista, sejam eles normativa ou instrumentalmente orientados.

Algumas são as críticas feitas pelos autores acima com relação às premissas assumidas pela abordagem de cunho estratégico:

- Os *stakeholders* são tidos como isoláveis e facilmente identificáveis pelo corpo gerencial, dentro de uma abordagem individualista, ao invés de relacional (Buchholz & Rosenthal, 2005).
- Os vínculos entre a firma e os *stakeholders* são tidos como contratuais, prestigiando-se uma abordagem legalista. Os interesses dos *stakeholders* são fundamentados com base em direitos e poder, ao invés de responsabilidades, vista como base dos relacionamentos (Burton & Dunn, 1996)
- Desconsidera-se o traço da emoção (Burton & Dunn, 1996), da tradição, da verdade, da cultura, da liberdade, entre outros (Argandoña, 1998).
- Hierarquizam-se os *stakeholders* segundo os interesses da firma, não se considerando, de forma diferenciada, os interesses legítimos das partes interessadas mais frágeis.

Os vínculos entre a firma e os *stakeholders* são tomados como únicos e construídos socialmente pela rede formada pelos múltiplos relacionamentos (Buchholz & Rosenthal, 2005). Logo, não há que se falar em definição de *stakeholders* a partir do olhar corporativo. Muda-se o entendimento de que estes devam ser gerenciados com vistas a atender ao interesse do acionista, passando-se a defender, contrariamente, que “as corporações devam ser gerenciadas segundo os interesses dos seus *stakeholders*” (Freeman, 1994, p.417).

Em suma, passa-se a vislumbrar o contexto de negócios como sendo moral por natureza (Freeman, 1984), valorizando-se os *stakeholders* enquanto seres humanos, ou ainda seres vivos em um sentido mais amplo. Nesta linha, entendem alguns autores, alinhados com o conceito de justiça distributiva de Rawls, que na impossibilidade da promoção da mesma, a parte mais fraca deva ser priorizada (Freeman, 1994). Similarmente há quem proponha que o processo decisório leve em conta os interesses de todas as partes interessadas, “de forma que todos estejam satisfeitos, ao menos em alguma medida, ou que no mínimo o mais

importante *stakeholder* em relação à dada questão esteja satisfeito” (Buchholz & Rosenthal, 2005, p.138).

A visão acima, ao valorizar o aspecto relacional, a construção social da realidade, a não hierarquização dos *stakeholders* (Argandoña, 1998, Freeman, 1994), e a assunção da emoção como inerente às pessoas e aos relacionamentos (Burton & Dunn, 1995; Liedtka, 1996), alinha-se a uma racionalidade substantiva, considerada pelos teóricos destacados no item 2.1 e 2.2 como um elemento basal na construção de uma nova forma de pensar e viver, que preza a harmonia entre as pessoas, as comunidades, a sociedade, e o ambiente natural.

### **2.3.5. Teoria dos Stakeholders e Teorias Concorrentes**

A despeito da crescente aceitação da Teoria do Contrato Social no campo de *Business Ethics*, o foco desta pesquisa está centrado na oposição entre as idéias propostas pelas Teorias dos *Stockholders* e dos *Stakeholders*, sobretudo no que diz respeito à amplitude das obrigações corporativas e à sua fundamentação normativa.

O debate atinente à postura ética de cada uma das duas teorias acima, e até mesmo daquelas presentes nas abordagens normativa e instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, abordado no item 2.5.1, é entendido como de fundamental importância para que se entendam os fundamentos nos quais as mesmas se baseiam.

Há de se destacar, inicialmente, que há quem veja como injusta a tentativa de se rotular a Teoria dos *Stockholders* como amoral, ou até mesmo imoral. Alega-se que pensadores como Milton Friedman não legitimam, de forma explícita e incondicional, ações fraudulentas ou ludibriosas (Beauchamp & Bowie, 2004, 47), embora haja no âmbito desta teoria posicionamento diverso, favorável, por exemplo, à prática da propaganda enganosa e da atividade lobista, com vistas ao favorecimento único dos negócios (Levitt, *apud* Beauchamp & Bowie, 2004, 47).

Na ausência de um fundamento claramente favorável à imoralidade ou amoralidade da Teoria dos *Stockholders*, há que se aprofundar a análise da



amplitude e das bases das responsabilidades dos gestores e das corporações defendidas pelas diferentes abordagens.

A corrente tradicional da teoria, representada, sobretudo, pela Teoria dos *Stockholders*, apresenta firme objeção à Teoria dos *Stakeholders*, tanto pela sua visão multifiduciária quanto por sua orientação primordialmente moral em sua vertente normativa. Há ainda o surgimento de propostas alternativas às duas primeiras, tratadas adiante, as quais consistem em uma variação da visão tradicional.

O fundamento moral central da Teoria dos *Stockholders* defende a obrigação fiduciária dos gestores da firma, única e exclusivamente, para com os seus acionistas, seja em face dos direitos de propriedade existentes ou pelos riscos superiores incorridos pelos provedores de capital, quando comparados com os dos demais *stakeholders*. Tal entendimento é suportado pela Teoria da Agência, implicando em uma vedação contratual à realização de ações não autorizadas pelos acionistas, implicando, entre outras coisas, que “a despeito de quaisquer benefícios sociais que possam ser colhidos (...) [os] negócios não podem ter responsabilidades sociais”. (Hasnas, 1998, p.21).

Proposições teóricas surgidas no interstício das duas teorias têm por base a diferenciação entre os dois tipos de obrigações organizacionais: fiduciárias e não-fiduciárias. Tal abordagem defende que a ampliação das obrigações fiduciárias às relações entre a firma e os demais *stakeholders* representa um paradoxo (Goodpaster, 1991).

O paradoxo acima traz em seu cerne a recusa da abordagem multifiduciária proposta pela Teoria dos *Stakeholders* (Argandoña, 1998; Freeman, 1984; Gibson, 2000; Kaler, 2003; Phillips, 2003). Uma alternativa é apresentada no intuito de legitimizar, do ponto de vista ético, o processo decisório dos agentes das corporações. Combinam-se as obrigações fiduciárias para com os acionistas com obrigações não-fiduciárias da firma para com os demais *stakeholders*. Estas últimas “não estão enraizadas no relacionamento fiduciário, mas em outros relacionamentos ao menos tão profundos” (Goodpaster, 1991). Resta claro que tais obrigações não estão claramente definidas.

Goodpaster (1991) diferencia a abordagem estratégica do conceito de preocupação moral, segundo o qual os danos ou injustiças a terceiros devem ser considerados pelo julgamento moral da ação, ou seja, a despeito do resultado.

Ganha relevância o ato e não a intenção. Dentro da abordagem estratégica, o autor aponta que o comportamento ético deve limitar-se aos valores que fundamentam os processos decisórios não-estratégicos, ao passo que os estratégicos devem ser regidos por uma abordagem instrumental.

Embora reconhecendo a visão multifiduciária como aquela verdadeiramente moral, Goodpaster (1991) opõe à mesma uma objeção também de natureza moral, que reside na violação da natureza fiduciária da relação entre gestores e acionistas, fundamento principal da Teoria dos *Stockholders*.

Lançando mão do provérbio latim *nemo dat quod non habet*<sup>2</sup>, o autor propõe que a solução para o paradoxo “reside no entendimento de que a consciência da corporação é uma extensão lógica e moral da consciência dos seus principais” (Goodpaster, 1991, p.68). Assume-se aqui, em alguma medida, um julgamento positivo e diferenciado da moralidade do homem de negócios.

A discussão em torno da existência ou não do paradoxo mencionado acaba por descortinar um debate implícito na Academia, referente à separação dos campos da ética e dos negócios no domínio econômico. Embora alguns autores (Carr, 2002) mencionem que o respeito merecido por um homem de negócios esteja diretamente associado à sua proximidade da verdade, acabam por assumir o blefe nos negócios como parte da estratégia do jogo. É sugerido que o falseamento não pode ser considerado como um desabonador da idoneidade, haja vista não se esperar posição diversa do agente. Toma-se, portanto, a verdade como estranha ao mundo corporativo. Ao associar tais deturpações ao cotidiano das empresas, separa-se a ética de negócios daquela da casa, ou privada.

A falha interna da coerência prescritiva da teoria acima acaba por sugerir as raízes para a fundamentação normativa da Teoria dos *Stakeholders* (Cragg, 2002). Tal falha residiria na ausência de embasamento aos limites legais da atuação dos gestores. Ao tomar-se o atendimento aos preceitos legais como uma forma de redução da exposição a riscos termina-se por se defender uma justificativa pragmática e moralmente neutra para o cumprimento da lei. A corrente não observância de preceitos legais quanto a suborno, lavagem de dinheiro, crimes ambientais, entre outros, corroboraria tal posicionamento. Desta forma, o respeito

---

<sup>2</sup> Significado: ninguém dá aquilo que não tem. Traduzido para o mundo corporativo como: “ninguém pode esperar de um agente, comportamento que seja eticamente menos responsável do que aquele que esperaria de si” (Goodpaster, 1991, p.68)

à lei previsto na Teoria dos *Stockholders*, não pode ser assumido como uma premissa consistente.

A justificação pragmática da obediência legal, segundo o conceito acima, deixa aberta uma brecha para o descumprimento moral nas mesmas bases.

Enquanto artefatos, as corporações têm de ter uma função ou propósito a elas atribuído, usualmente associado com a maximização do valor da companhia. Por não serem as empresas simples artefatos, mas artefatos legais, demanda-se um ambiente legal para a sua existência. A instrumentalização da observância da lei acaba por gerar práticas incongruentes com o referido ambiente. A declaração da intenção de atuar em conformidade à lei e a subsequente prática em sentido diverso deve ser vista como internamente inconsistente (Cragg, 2002).

Para Cragg, a mesma linha de raciocínio aplicada ao aspecto legal acima pode ser associada àquele dever de ordem moral, tornando a Teoria dos *Stockholders* logicamente falseada.

Outros autores acreditam poder ser a incoerência do fundamento moral da Teoria dos *Stockholders* encontrada na fragilidade dos pressupostos que a suportam. Em seu questionamento “o que há de tão especial sobre os acionistas?”, (Boatright, 1994), expresso no título de seu artigo, o autor antecipa a sua posição contrária ao caráter fiduciário atribuído, exclusivamente, ao relacionamento entre os acionistas e os gestores. Ao destacar que a visão legal ordinária suporta em parte tais argumentos, o autor busca a existência, ou não, de uma base fática que lastreie tal visão.

A visão tradicional baseia-se em alguns pressupostos discutíveis na visão de Boatright, tais como a consideração dos acionistas como donos das corporações, e a atuação dos gestores no interesse único e exclusivo dos acionistas.

Alguns contrapontos são destacados, tomando-se por base algumas características inerentes aos tempos contemporâneos. Na visão do autor, existem critérios de governança corporativa a delimitar os direitos dos acionistas, tais como a eleição do conselho de administração e a definição de um conjunto de obrigações legais a serem seguidas pelos gestores. Ademais, opõe-se a alguns dos argumentos clássicos da visão tradicional:

- A existência de riscos superiores pelos acionistas, por serem detentores de direitos residuais no tocante a direitos patrimoniais.

- A pressuposição de um contrato entre acionistas e gestores (relacionamento de agência).
- O entendimento de que a ética, na gestão corporativa, “reside no entendimento de que a consciência corporativa é uma extensão moral lógica das consciências dos principais” (Goodpaster, *apud* Boatright, 1994, p.397).

O contraponto ao primeiro argumento questiona a insuficiência daqueles direitos existentes, definidos por força de lei. O autor destaca ainda a existência de mecanismos de mercado e de estratégias financeiras tais como a alienação em bolsa de valores e a diversificação de *portfolio*, respectivamente. O segundo ponto é descartado pelo reconhecimento da inexistência de um contrato, sequer implícito, a lastrear o relacionamento de agência. Alega-se que, na maior parte dos casos, a compra de participação societária concretiza-se via bolsa de valores, não havendo acordo além do prospecto, nem negociações e acertos presenciais. Inexistem, portanto, as condições para que se tenha um contrato implícito entre acionistas e gestores.

Embora reconhecendo que, segundo as teorias clássicas do contrato social, haja a possibilidade de contratação mesmo na ausência de um contrato legal, sobretudo na esfera política, Boatright mostra-se reticente quanto à propriedade de tal argumentação a suportar o relacionamento entre acionistas e gestores, dada a ausência de liberdade entre as duas partes para contratar de comum acordo, em virtude da existência de códigos legais a regulamentar tal relação.

No tocante à agência, entende o autor que os gestores devam ser vistos como agentes das corporações, não dos acionistas. Tal conclusão decorre da própria definição legal, segundo o qual “agência é a relação fiduciária que resulta da manifestação do consentimento de uma pessoa a outra de que esta deve agir em seu nome e sujeitar-se ao seu controle, e ao seu consentimento para agir” (Boatright, 1994, p.399). Destacam-se como elementos cruciais da relação contratual: o consentimento para o estabelecimento da relação, o poder para agir em nome de outro, e o controle. Para o autor nenhum dos três está presente na relação acionista-gestor, destacando ainda haver normas que permitem ao gestor, no âmbito das atividades rotineiras, não acatar determinadas orientações dos acionistas.

Apresenta o autor uma alternativa que busca viabilizar uma relação que seja ética pelo seu caráter fiduciário, assim como orientada por considerações de política pública. O traço ético presente no relacionamento para com os acionistas não estaria fundamentada no direito de propriedade, mas sim no resultado positivo para todas as partes interessadas. As obrigações seriam então divididas em fiduciárias e não-fiduciárias, estas relacionadas às atividades do dia-a-dia, e aquelas às questões estratégicas (Boatright, 1994).

Assim sendo, estabelece-se uma separação entre assuntos estratégicos e operacionais, sendo os primeiros passíveis de influência irrestrita dos acionistas.

Entende-se que as obrigações corporativas, de natureza pública e privada, implicam em responsabilidades a múltiplas partes, e que estas, ao invés de diminuir, reforçam o caráter fiduciário do relacionamento gestor-acionista.

Em face de tais debates, alguns acadêmicos alinhados com a Teoria dos *Stockholders*, e que defendem a inexistência de hierarquia do ponto de vista moral entre esta e a Teoria dos *Stakeholders*, propõe uma alternativa à unicidade da Teoria dos *Stockholders*, considerada moralmente equivalente àquela multifiduciária, e superior do ponto de vista prático (Moore, 1998).

Langtry (1994), alinhado com a visão de Moore (1998) e à de Goodpaster (1991), sugere a tripartição da Teoria dos *Stockholders*, como se segue:

- Teoria minimalista, segundo a qual os únicos fatores limitantes à ação dos gestores seriam a lei e as obrigações fiduciárias para com os acionistas.
- Teoria não-minimalista, a qual requer limitações legais mais abrangentes.
- Teoria *Tinged*, a qual considera, além das obrigações acima, aquelas de caráter moral e social.

Embora a Teoria *Tinged* possa, à primeira vista, assemelhar-se àquela dos *Stakeholders*, claro resta que desta diverge, seja pelo caráter não fiduciário que atribui às obrigações para com os demais *stakeholders*, seja pela rejeição à participação destes no processo decisório das questões que os atinja, direta ou indiretamente (Langtry, 1994).

Os proponentes da Teoria *Tinged* defendem seu caráter pragmático, em oposição à teorização excessiva da Teoria dos *Stakeholders*, a qual não poderia ser associada a níveis superiores de *performance* corporativa (Moore, 1998).

Portanto, ao revestir-se de um aspecto instrumental, esta alternativa permite que sejam consideradas obrigações morais e sociais não-fiduciárias, desde que condicionadas àquelas de natureza fiduciária.

À falta de pragmatismo podem ser adicionadas duas outras críticas:

- A imprecisão na propositura e no delineamento das diferentes abordagens da teoria (Hasnas, 1998).
- A falta de embasamento científico (Jones, 1999).

É contraposto à primeira crítica o entendimento de que o alargamento das responsabilidades das corporações pode ser visto como parte de um processo de evolução, de aprendizagem e de negociações constantes, alegando-se que mais do que falta de clareza depara-se com um aumento da complexidade (Cragg, 2002).

Com relação ao caráter científico da teoria, pode-se enfatizar que os adeptos da Teoria dos *Stockholders*, alinhados com uma epistemologia baseada numa pretensa neutralidade científica, e com uma metodologia de base quantitativa, rechaçam a possibilidade de interpretações narrativas, vistas como conflitantes com as práticas inerentes à ciência normal ou objetiva, ou ainda “boa ciência” (Jones & Wicks, 1999).

Fazendo referência ao conflito entre ciência normal e não normal, Jean-François Lyotard (1984), proeminente filósofo associado à fundação do pensamento Pós-Moderno, sugere serem os dois tipos de ciência incomparáveis, por seguirem seus defensores, através de regras distintas, um tipo particular de conhecimento. Logo, o conceito de boas regras é relativo, sendo “portanto impossível julgar a existência ou validade do conhecimento narrativo em base ao conhecimento científico e vice-versa, em face dos critérios de decisão serem diferentes” (Lyotard, 1984, p.26).

O debate acima é fundamental na análise das tentativas de convergência dos diferentes aspectos da Teoria dos *Stakeholders*, a qual pode ser operada com vistas a acentuar o diálogo entre os diferentes pontos de vista, ou a reduzir todos os aspectos da teoria a apenas um, refletindo, neste caso, um processo de caráter colonizador, o qual subjuga as diferenças à afirmação da visão dominante.

### 2.3.6. Classificação da Teoria dos Stakeholders

Como destacado no capítulo introdutório, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser subdividida em dois grandes grupos. O primeiro vê a teoria como pertencente ao campo das ciências sociais (Clarkson, 1995; Hill & Jones, 1992, Jones, 1995), enquanto o outro a situa no campo da ética de negócios (Argandoña, 1998; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1994, Gibson, 2000; Liedtka, 1996).

É imperativo destacar que, embora seja verdadeira a premissa de que às visões instrumental e normativa da teoria correspondam, respectivamente, enfoques gerencialista e moral, tal associação não pode ser tomada de forma taxativa. A Teoria dos *Stockholders*, por exemplo, possui um fundamento normativo intrínseco, a obrigação moral dos gestores para com o acionista, baseado em um dever fiduciário. Logo, o que se toma por relevante aqui não é o caráter normativo em si, mas a possibilidade de poder associá-lo, em medidas diferentes, à racionalidade de base substantiva.

Quanto à classificação em si da teoria, pode-se destacar a de Donaldson & Preston (1997) que propõem a tripartição da teoria em aspectos descritivo, instrumental e normativo, refletindo, sucessivamente, o que é a corporação, o que deveria ser com vistas a uma melhor *performance*, e o que deveria ser incondicionalmente.

Apesar do reconhecimento das diferentes implicações face à adoção de cada um dos aspectos mencionados, é proposto pelos autores que os mesmos são mutuamente suportados, constituindo-se o aspecto normativo no elemento central da teoria.

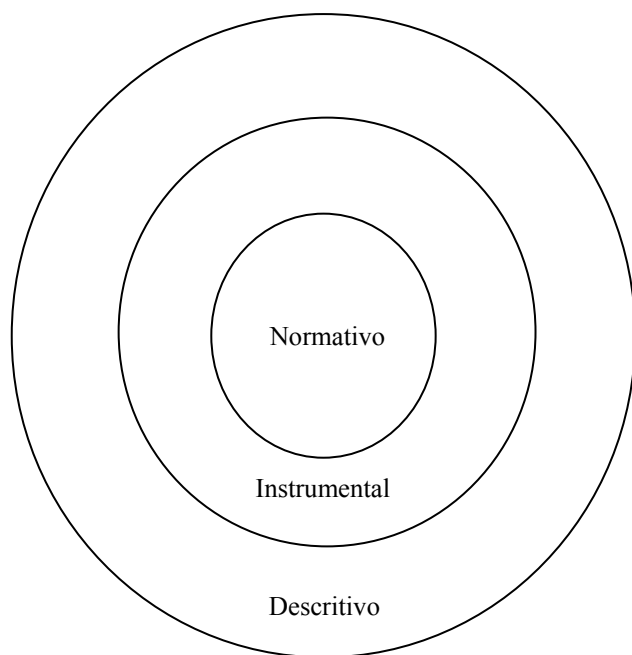


Figura 2: Os três aspectos da Teoria dos *Stakeholders*

Fonte: Donaldson & Preston (1997)

Os três aspectos são assumidos como inerentes às construções no âmbito da Teoria dos *Stakeholders*. Não se questiona acerca de eventuais choques entre instrumentalidade e normatividade, subordinando-se o primeiro ao segundo.

Diversamente dos autores acima, há quem entenda que os aspectos instrumental e descritivo são inconsistentes com a Teoria dos *Stakeholders*, ainda que por razões diversas. A taxonomia proposta por Kaler (2003), por exemplo, rejeita a divisão da teoria. Os dois aspectos acima são considerados como teorias de segunda ordem, não se referindo, desta forma, ao conteúdo da Teoria dos *Stakeholders* em si (*status* de primeira ordem), mas ao conteúdo das construções teóricas acerca da mesma (*status* de segunda ordem).

Kaler propõe que o sistema classificatório seja baseado naquilo que se apresenta como definitivo, focando o conteúdo e não o uso enquanto fundamento do sistema. Ponderando estar o aspecto descritivo ligado ao uso, haja vista limitar-se apenas à observação das operações das companhias e à explicação de sua natureza, o autor acaba por descartá-lo.

O autor desconsidera, igualmente, o aspecto instrumental, ao defender como mandatária a definição do conteúdo da teoria de forma normativa. Em sua visão,



no âmbito da ética dos negócios, apenas o aspecto normativo pode servir de suporte à teorização.

Tem-se por premissa chave no modelo de Kaler o entendimento de que acionistas e não-acionistas devam ter seus interesses atendidos ao máximo. O nível de aceitação pela firma das obrigações para com os *stakeholders* é tomado como base para um sistema classificatório das diversas teorias normativas. Como situação ideal assume-se aquela na qual as obrigações para com os acionistas e demais *stakeholders* se aproximem maximamente.

### **2.3.7.**

#### **Racionalidade e a Teoria dos *Stakeholders***

Os principais debates travados na academia, no processo contínuo de construção da Teoria dos *Stakeholders*, têm sido aqueles atinentes à amplitude do conceito de *stakeholders*, à finalidade primeira da teoria, e ao problema da justificação, este último referente à superioridade da teoria no campo da ética empresarial.

Até o momento, não parece haver respostas conclusivas a respeito de tais debates, as quais variam conforme os diferentes argumentos apresentados, sustentados por racionalidades diversas, por sua vez relacionadas fortemente com os valores individuais.

Argumenta-se que tais debates têm sido travados sem se levarem em consideração, ao menos explicitamente, as diferenças profundas entre as diferentes visões de mundo inerentes às diferentes visões filosóficas que embasam as vertentes instrumental e normativa da teoria (Freeman, 1999).

Desta forma, diferentes visões quanto à finalidade das organizações refletem diferentes racionalidades e ideologias. Conforme mencionado no item 2.1, a racionalidade pode ser entendida tanto em termos instrumentais quanto substantivos. Enquanto esta representa o sentido tradicional da razão, sendo “entendida como força ativa na *psique* humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar a sua vida pessoal e social” (Ramos, 1981, ps.2-3), aquela se baseia na abordagem calculista de meios-fins (Archer, 1993, p.36) que, em se opondo às

noções de tradição, experiência, e afetividade, vê-se elevada ao *status* de verdade geral (Gellner, 1992, ps.70-71).

Reforça-se que uma teoria baseada em uma racionalidade substantiva demanda não só um fundamento normativo, mas também uma orientação de ordem eminentemente moral, a qual deve ser seguida incondicionalmente pela firma.

Serão discutidos a seguir, de forma mais detalhada, os dois aspectos principais da teoria - instrumental e normativo, e alguns dos diversos fundamentos propostos.

#### **2.3.7.1.**

##### **Teoria dos *Stakeholders* – instrumentalidade e normatividade**

A diversidade de valores percebida nos posicionamentos dos acadêmicos das duas vertentes da teoria pode ser exemplificada na valoração atribuída pelos mesmos ao princípio conhecido como “*The Principle of Who and What Really Counts*” (Freeman, 1994), que estabelece a prevalência do bem-estar dos acionistas como meta primária a ser perseguida pela gerência corporativa, ponto-chave para os defensores da linha instrumental de argumentação.

A racionalidade dominante na moderna corporação está alinhada com a maximização do retorno do acionista, atendidos os limites legais e a moralidade convencional. Aqui os gerentes são agentes dos acionistas, enquanto os demais *stakeholders* são considerados enquanto variáveis estratégicas.

Frente ao entendimento majoritário acima, questiona-se acerca da motivação dos gestores das corporações para atuarem de forma ética, assim como ao que é requerido deles em termos éticos (Cragg, 2002).

Na visão de Cragg, dentre as respostas mais comuns, pode-se destacar a existência de uma proposição pragmática, que vislumbra a Teoria dos *Stakeholders* enquanto a mais eficiente em termos de *outcomes* dos negócios, valorizando-se a instrumentalidade no gerenciamento das partes interessadas. Neste cenário igualam-se o ser ético e o parecer ético.

A ausência de uma mudança fundamental no que diz respeito às responsabilidades dos gestores da firma leva à consideração de que o *business case* para a vertente instrumental da Teoria dos *Stakeholders* é falha, tanto pelo

seu caráter pragmático, quanto pela sua subordinação às forças de mercado, descartando-se, portanto, a visão empírica como um caso convincente de sucesso para a construção de uma teoria ética em gestão (Cragg, 2002).

Em contrapartida introduz-se a versão normativa, tomada não como um *business case*, mas como um *ethics case*. Tenta-se aqui resolver a dicotomia fato-valor que impera na vertente instrumental.

Alguns autores (Hasnas, 1998; Kaler, 2003) apontam a incompatibilidade entre o conceito de instrumentalidade e a proposta da Teoria dos *Stakeholders*, por enxergar a firma como sendo desprovida de quaisquer responsabilidades sociais, em contraposição às responsabilidades ordinárias do homem de negócio, quais sejam “gerenciar o negócio e despender seus recursos de forma a cumprir os propósitos específicos para os quais um negócio foi organizado” (Hasnas, 1998, p.21).

Ser socialmente responsável, conforme a visão acima, está relacionado ao cumprimento de obrigações sociais às custas da empresa, considerando-se ainda os interesses legítimos dos demais *stakeholders* como forma de incrementar o retorno dos acionistas.

Apenas a teoria normativa é considerada, na sua essência, como socialmente responsável. Neste caso, as obrigações multifiduciárias dos gerentes são dirigidas ao balanceamento de interesses conflitantes. Dois princípios-chave regem a mencionada obrigação: o princípio da legitimidade corporativa e o princípio fiduciário (Hasnas, 1998), rezando este último que:

(...) a gestão tem um relacionamento fiduciário com os *stakeholders* e com a corporação, enquanto entidade abstrata. Deve-se agir segundo os interesses dos *stakeholders*, enquanto agentes dos mesmos, além de atuar na busca do interesse dos interesses da corporação para assegurar a sobrevivência da firma, salvaguardando os *stakes* de longo prazo de cada grupo (Hasnas, 1998, p.26).

Por sua vez, o primeiro princípio determina que a gestão da corporação deva buscar atender aos interesses de cada um dos *stakeholders*, tendo estes o direito de participar naquelas decisões que os afetem (Evan & Freeman, *apud* Hasnas, 1998).

Resumindo, a visão normativa da teoria entende ser necessária não só a redefinição do conceito de obrigações corporativas para incluir como legítimos interessados em suas práticas os *stakeholders* outros que não os acionistas, mas

também o caráter incondicional do cumprimento das referidas obrigações. Destaca-se ainda a necessidade de mudanças quanto ao caráter processual na tomada de decisão corporativa, passando os *stakeholders* a terem voz na definição dos processos cujas implicações tenham potenciais ou reais implicações sobre eles (Phillips, 2003).

Nega-se, majoritariamente, a orientação estratégica e gerencial presente na vertente instrumental da teoria defendendo-se a visão da corporação e de seus *stakeholders* como uma comunidade voluntária. Opõe-se à interpretação estratégica do relacionamento com os *stakeholders* a visão multifiduciária, buscando-se vincular negócios e ética, negando-se, portanto, a tese da separação (Freeman, 1994).

As profundas diferenças entre as duas correntes, atestadas até aqui, contribui para que alguns autores (Freeman, 1994, p.233; Jones & Wicks, 1999, p.209) as classifiquem, respectivamente, em diferentes visões filosóficas e paradigmas, estes entendidos como “(...) uma forma de ver o mundo e como este deveria ser estudado, e que este ponto de vista é compartilhado por um grupo de cientistas que vivem em uma comunidade marcada por uma linguagem conceitual comum, que buscam funda um edifício conceitual comum, e que são possuídos por uma postura política muito defensiva em relação aos de fora” (Burrell, 1999, p.447).

Defende-se o enquadramento da vertente normativa dentro do paradigma interpretativista, dada a relevância atribuída ao sujeito, à defesa da construção social da realidade, e ao aspecto simbólico. Nos casos em que se assume uma postura crítica do sistema vigente, considera-se a possibilidade do enquadramento de tal vertente no paradigma humanista radical, cuja principal diferença em relação ao paradigma anterior está justamente no foco na mudança, ao invés da manutenção da ordem vigente. Já a vertente instrumental, por possuir como traços distintivos o foco na estrutura (objeto) e na ordem, é enquadrada no paradigma funcionalista.

No item a seguir são apresentados alguns dos diversos fundamentos normativos da teoria, como forma de atestar a diversidade dos mesmos, assim como a evolução do debate travado entre os teóricos da vertente normativa da teoria.

### 2.3.7.2. Fundamentos normativos

A diversidade dos fundamentos propostos como suporte ético da vertente normativa da Teoria dos *Stakeholders* é um de seus traços distintivos. Conforme tabela abaixo, a grande maioria dos fundamentos apresentados mostra-se alinhada a uma abordagem contratualista, uma parte (Freeman, 1994; Phillips, 2003) baseada no conceito de Justiça Distributiva (Rawls, 2002), e a outra alinhada à segunda formulação do imperativo categórico proposto por Kant.

<b>Autor</b>	<b>Fundamento Normativo</b>
Argandoña (1998)	Bem Comum
Burton and Dunn (1996) Wicks, Gilbert, & Freeman (1994)	Ética Feminina
Clarkson (1994)	Risco
Donaldson & Dunfee (1999)	Teoria Integrativa dos Contratos Sociais
Donaldson & Preston (1995)	Direitos de Propriedade
Evan & Freeman (1988)	Capitalismo Kantiano
Freeman (1994)	Doutrina dos Contratos Justos
Phillips (1997, 2003)	Princípio da Justiça

Quadro 3: Fundamentos normativos da Teoria  
Fonte: Phillips, Freeman & Wicks (2003)

Segundo o conceito de Justiça Distributiva, os indivíduos racionais, livres e independentes têm direitos iguais às liberdades essenciais, tais como: educação, habitação, saúde, entre outros. Defende-se ainda que inequidades somente serão aceitas quando favoráveis àqueles em posição de desvantagem. Já na fundamentação kantiana estipula-se que os indivíduos não devem ser tratados como meios, mas sim como fins, devendo ter seu valor intrínseco reconhecido (Bowie, 2002).

No primeiro caso, tem-se por preocupação central não apenas a distribuição equitativa dos *stakes* da empresa, segundo a participação relativa de cada *stakeholder* em uma dada atividade empresarial, mas também o aspecto processual do processo de tomada de decisão (Phillips, Freeman & Wicks, 2003). Desta forma, entende-se como necessária a participação dos *stakeholders* no

processo decisório, sempre quando estiver em jogo quaisquer de seus interesses legítimos.

Em sua Teoria dos Contratos Justos, Freeman (1994) propõe, como meio de se obter estruturas corporativas consistentes com a noção de justiça, que as partes envolvidas em uma dada contratação possam decidir levando-se em consideração a possibilidade de terem de assumir a posição oposta na mesa de negociação, em conformidade com o conceito do véu da ignorância proposto por Rawls.

Donaldson & Preston (1995) fundamentam a teoria tomando por base o conceito ampliado de propriedade, indissociável dos direitos humanos. Dentro de uma abordagem ampla de justiça distributiva, e buscando associar as características principais associadas às diversas teorias concorrentes: esforço ou habilidade (libertarianismo), necessidade (utilitarismo), e mútuo acordo (Teoria do Contrato Social), os autores acreditam poder alcançar as diferentes demandas dos diversos *stakeholders*, como por exemplo, o reconhecimento das necessidades das comunidades locais e do esforço dos empregados.

O fundamento lastreado no conceito de bem-comum, entendido como “a totalidade das condições de vida em sociedade que permite aos seus diferentes grupos ou membros atingirem a sua perfeição de forma plena e mais facilmente” (Argandoña, 1998, p.1095), choca-se diretamente com aquele que embasa a Teoria do Contrato Social (Donaldson & Dunfee, 1999), haja vista tratar da sociedade-civil como um todo, mas negando a renúncia da liberdade individual ao Estado, opondo-se, portanto, ao coletivismo. Ao incluir a verdade, a beleza, a arte, a cultura, a tradição, entre outros, como parte do bem-comum, e ao considerar o ser humano como a “(...) origem, sujeito, e propósito último de todas as instituições” (Argandoña, 1998, p.1096), o autor ressalta a importância tanto da sociedade civil quanto da pessoa. Nega-se, portanto, o universalismo e a base legalista dos fundamentos contratualistas apresentados.

A busca de um fundamento kantiano a embasar a proposta de humanização ou renovação do capitalismo, conforme proposto por Evan & Freeman (1988), busca associar a Teoria dos *Stakeholders* com o conceito de obrigações multilaterais igualitárias. Prega-se que aqueles que contratam com a firma devam ser tratados como fim e não como meio na persecução dos interesses da firma, orientando-se por um meta-conceito ideal de relacionamento entre os indivíduos,

e destes com a sociedade. Assemelha-se à visão contratualista sendo, no entanto, menos afeita à visão coletivista.

O não reconhecimento, em maior ou menor grau pelos fundamentos acima, dos traços do cuidado, da compaixão, e da liberdade individual chocam-se com o valor atribuído contemporaneamente ao estudo das emoções nas organizações (Aktouf, 1996, Enriquez, 1997; Fineman, 1999; Ramos, 1981). É neste contexto que a ética feminina surge como inspiração para uma fundamentação alternativa.

Em oposição à idéia de *corporate chauvinism* (Solomon, 1997), na qual a metáfora da guerra (Carvalho e Leitao, 2001) parece ser a melhor representação do ambiente corporativo, o fundamento moral suportado pela ética feminina baseia-se no conceito de *caring corporation* (Solomon, 1997). A defesa de relacionamentos interdependentes, da firma enquanto nexos de relacionamentos, e do diálogo, embasam o construto do *connected self*, base da ética do cuidado (Liedtka, 1995).

À crítica da estrutura patriarcal vigente soma-se o resgate de uma visão matrística. O reconhecimento da necessidade da ética do cuidado para a construção de um novo modelo organizacional (Ferguson, 1997) constitui-se no pilar deste fundamento normativo (Burton & Dunn, 1996; Dobson & White, 1995; Liedtka, 1996; Wicks & Gilbert, 1994).

Um estudo mais aprofundando desta temática é demandado em virtude da diversidade de correntes presentes no pensamento feminista, tais como: liberal, radical, psicanalítico, marxista, socialista, pós-moderna, e pós-colonial (Calás & Smircich, 1996), não sendo, no entanto, alvo da presente pesquisa.

São destacados, no quadro 4, elaborado pelo autor desta pesquisa, outros fundamentos presentes na literatura específica, e desconsiderados na relação anterior.

<b>Autor</b>	<b>Fundamento Normativo</b>
Buchholz & Rosenthal (2005)	Pragmatismo
Reed (1999)	Teoria Crítica
Yuthas & Dillard (1999)	Pós-Modernismo

Quadro 4: Outros fundamentos normativos da Teoria

A filosofia pragmática é proposta como um passo adiante em relação à ética feminina, alegando faltar a esta uma capacidade de conceituar melhor os seus

princípios. Encara-se o indivíduo como um ser social, o qual considera a perspectiva do outro na busca da formação de um significado comum. Abre-se o caminho para a intersubjetividade, atribuindo-se ao indivíduo as perspectivas da conformidade e da criatividade, cuja interação, ao invés da oposição, é apontada como fonte de liberdade. Não haveria que se falar em síntese, mas em contínuos ajustamentos dentro de um processo de contínua “participação na busca da acomodação”. (Buchholz & Rosenthal, 2005, p.143).

Posicionando-se contrariamente a uma visão atomística da sociedade, a filosofia pragmática associa ao conceito de comunidade verdadeira a necessidade de se considerar, conjuntamente, as esferas econômica, social, ambiental, política, entre outras. Não haveria, portanto, que se falar na economia enquanto um elemento dissociado dos demais campos, auto-regulável, conforme defendido pela Economia Neoclássica (Power, 2000; *apud* Buchholz & Rosenthal).

Dois outros fundamentos propostos elevam o tom da crítica ao *status quo*. Conforme descrito no item 2.1, a Teoria Crítica e o Pós-Modernismo são duas correntes de pensamento que buscam a superação da racionalidade instrumental, seja através de um projeto político no primeiro caso, ou ainda pela rendição à condição moderna, via uma posição de resistência, na qual se privilegia a pessoa, as diferenças, e o caráter local de atuação, no segundo. No que se refere à Teoria Crítica, destacam-se os conceitos de ética do discurso e de ação comunicativa, ambos propostos por Habermas, principal representante da segunda geração da Escola de Frankfurt. Resumidamente, propõe-se que os termos de validades científicos devam basear-se em decisões intersubjetivas, na busca do consenso. A razão comunicativa seria aquela capaz de servir de base às demandas universais de verdade e normatividade (Reed, 1999), sem se precisar recorrer a fundamentos metafísicos.

Segundo a proposição de Reed (1999), o sistema econômico deveria ser acordado por todos aqueles interessados, representando, portanto, um interesse generalizado (ou bem comum). O respeito à igualdade política (interações coordenadas com base em uma lei legítima), às oportunidades economicamente justas (estruturas e práticas econômicas refletindo o bem comum), e à autenticidade (normas da comunidade a guiá-la), são vistos como responsabilidades cruciais dos gestores.



Os campos normativos associados aos *stakes* pelo autor são: legitimidade, moralidade, e ética. Entende-se que a firma deva promover a lei legítima, entendida como aquela estabelecida, na direção do bem-comum, por uma comunidade auto-legislável. Ganham peso os discursos comunitários e a autonomia pessoal, à busca de uma postura moral que confira aos participantes a igualdade de direitos de participar livremente na busca do consenso.

Do ponto de vista ético, as obrigações corporativas são vistas como primariamente voltadas à busca da identidade da firma, privilegiando-se o público interno, sem abrir mão do desenvolvimento e da promoção de práticas e políticas que visem à comunidade em sentido amplo.

No que toca a abordagem pós-moderna a suportar a teoria, pode-se destacar que a mesma adota uma postura otimista, diversamente daquela de resistência mencionada no item 2.1. Subsiste, neste caso, a crença em possibilidades futuras (Rosenau, *apud* Yuthas & Dillard, 1999).

Os autores acima propõe ser a teoria dos Stakeholders propícia a prover mecanismos de interação presencial e diálogo, atribuindo voz ao Outro, servindo ainda de guia para a atuação dos gestores corporativos ao oferecer como princípio básico. Assim sendo, apresentam uma abordagem pós-moderna da teoria com vistas ao desenvolvimento ético de tecnologias avançadas.

Baseando-se, sobretudo em Zygmunt Bauman, os autores propugnam ser a ética moderna, paternalista, universal, e objetiva, sendo suportada por aqueles no poder, distanciando-se da moral individual e do preceito da dedicação ao Outro. Em outras palavras, Bauman crê que “as modernas instituições concebidas para aprimorar a moralidade humana tem de fato usurpado a responsabilidade moral dos indivíduos” (Yuthas & Dillard, 1999, 37).

Rejeita-se qualquer possibilidade de equacionar racionalidade e moralidade, pela incongruência entre o aspecto moral e qualquer condicionante utilitária. São apresentados ainda alguns argumentos éticos pós-modernos, boa parte dos quais presentes nos trabalhos de Bauman:

- O poder consiste em silenciar certos temas;
- Mundo de estranhos;
- Solidariedade;
- Miríade de assuntos;

- Princípios não universais; e
- Conseqüências não antecipadas.

Logo, tem-se que o foco no Outro; no local, em face da separação tempo-espaço entre as diversas comunidades, e reconhecendo-se como obrigações morais primárias aquelas assumidas junto à família e a círculos de convivência mais próximos; no alto nível de complexidade, função da excessiva quantidade de informações; e na impossibilidade de antecipar todas as conseqüências decorrentes do ponto anterior, constituem-se nos pontos-chave a serem endereçados pela teoria dos *Stakeholders*.

Os três fundamentos apresentados acima, conjuntamente à ética feminina, suportam uma visão alinhada com a mudança, ao invés da ordem. O endereçamento de temas ligados ao reconhecimento das diferenças, à desigualdade social, à emancipação do ser humano, entre outros, são um passo na direção da superação da visão dominante.

### **2.3.7.2.**

#### **Abordagens Convergentes na Teoria dos *Stakeholders***

A despeito de divergirem quanto aos seus valores basais, as abordagens instrumental e normativa da teoria dos *stakeholders* foram alvos de duas propostas conciliatórias, a primeira a preconizar a co-existência harmoniosa e natural destas abordagens (Donaldson & Preston, 1997), e a segunda a propor a convergência propriamente dita das duas abordagens (Jones, 1999).

Optou-se aqui por abordar a tentativa entendida como mais direta com vistas à convergência das visões instrumental e normativa elaborada por Jones & Wicks (1999).

Seguindo uma abordagem gerencialista, sugeriu-se a construção de uma nova teoria, fruto da mencionada convergência, a qual deveria instruir os “gerentes com respeito ao modo como os relacionamentos com os *stakeholders* devem ser estruturados” (Jones & Wicks, 1999, p.215), assim como quanto “aos resultados esperados da estruturação dos relacionamentos de acordo com o modo especificado” (Jones & Wicks, 1999, p.215).

Os autores rejeitam, em sua formulação, diversos fundamentos teóricos da Teoria Normativa dos *Stakeholders*, tais como: Capitalismo Kantiano (Evan &

Freeman, 1993; Bowie, 1994), Justiça Distributiva (Philips, 1997; Phillips, 2003), Contrato Justo (Freeman, 1994), e Ética Feminina (Freeman & Liedtka, 1991; Wicks et al, 1994; Dobson & White, 1995; Liedtka, 1996; Solomon, 1997), alegando faltar sistematização de ambos os aspectos empírico e instrumental nestas formulações. Parece não se compreender que não são os traços da ordem, da certeza, e da objetividade que os lastreiam, mas sim, fundamentalmente, o questionamento do aspecto da instrumentalidade, para o qual se propõe níveis diferentes de mudança.

## 3 Metodologia

### 3.1. Introdução

Apesar da disseminação no mundo acadêmico e profissional da necessidade de uma abordagem *multistakeholder* pelas corporações, é reduzido o referencial teórico a associá-la à temática da racionalidade. Não se explora explicitamente a relação entre os diferentes propósitos a defender este foco mais abrangente com a existência de valores, racionalidades, e ideologias díspares.

Buscaram-se na Teoria dos *Stakeholders* proposições alternativas àquela tradicional, na qual os donos do capital figuram como únicos beneficiários da atuação organizacional, situando as demais partes interessadas como meios à obtenção de fins particulares. Tal busca evidenciou a existência de diferenças profundas, embora em alguns casos sutis, nas suas diferentes abordagens, dizendo respeito a aspectos ideológicos, valorativos, a refletir diferentes racionalidades.

A associação entre a orientação positivista, com sua abordagem matemática, reducionista, e pretensamente imparcial, com o caos social descrito acima, não parece indicar a adoção, neste trabalho, de enfoque outro de pesquisa que não o qualitativo. O entendimento da organização como um ente formado por uma complexa teia de relacionamentos, com um grande número de partes interessadas, cada qual com seus direitos e obrigações particulares, variáveis não só com o contexto, mas também com a singularidade inerente a cada pessoa, reforça a necessidade de um olhar qualitativo.

Pretende-se neste projeto de pesquisa descrever a co-existência de racionalidades em uma empresa com valores substantivos sendo a investigação, portanto, descritiva. Pretende-se ainda levantar as opiniões, atitudes e crenças dos respondentes da pesquisa no tocante à adoção corporativa da abordagem *multistakeholder*, esperando-se refletir ainda valores individuais bastante díspares, encerrados em cada uma das racionalidades, instrumental ou substantiva.

### 3.2. Estratégia de Pesquisa

A escolha da estratégia e do objeto de pesquisa deste projeto se confunde, em muito, com a experiência profissional do pesquisador. A vivência, por um período superior a cinco anos, na direção da Empresa, foi decisiva para a estruturação do processo reflexivo que culmina neste projeto. A implantação progressiva de um modelo de gestão na Investidora, que contemplasse políticas social e ambientalmente responsáveis mostrou-se especialmente complexo.

A construção do processo de alinhamento das ações individuais e corporativas com os objetivos, missão, e visão da companhia passou por um trabalho de reconhecimento e validação coletivos do propósito da corporação, assim como por um processo de reflexão individual com vistas a um melhor entendimento não só do papel de cada um frente ao propósito que se descortinava, mas também da aderência entre este e o propósito individual em si.

Conforme destacado anteriormente, a presente pesquisa é de base qualitativa, entendida enquanto “um processo de entendimento baseado em tradições metodológicas distintas” (Creswell, 198, p.15). Dentre as cinco tradições metodológicas descritas pelo autor: biografia, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia, e estudo de caso, optou-se por este último.

Assume-se que o caso em tela, no qual se busca verificar a co-existência das racionalidades instrumental e normativa nos respondentes da Empresa e das Investidas, pode ser tomado como diferenciado, não só pelos valores e visão a orientá-la, de natureza substantiva, mas, sobretudo, pela percepção de observador privilegiado do pesquisador enquanto participante, em um momento passado, do processo de construção destacado, e pelo relacionamento e proximidade com os indivíduos da corporação.

Acredita-se que na melhor tradição dos estudos de caso (Creswell, 1998, p.112), a presente pesquisa desenvolveu-se dentro de um ambiente de conquista da confiança dos participantes.

No que se refere à tipologia de pesquisa, adotou-se aquela proposta por Yin (2003, ps.39-53). A matriz 2X2 definida pelo autor destaca duas dimensões, a primeira a tratar do objeto de análise (caso único ou múltiplo), e a segunda dizendo respeito ao número de unidades de análise, podendo ser a pesquisa

holística ou *embedded*, caso este em que se privilegiam alguns setores ou dimensões específicas.

Em função da limitação da pesquisa às lideranças da Empresa e das Investidas e à média gerência da Empresa, mais especificamente à abordagem corporativa *multistakeholder* e à temática da racionalidade, entende-se este estudo de caso como *embedded*.

### 3.3 A Pesquisa

A construção desta pesquisa pode ser dividida em seis etapas:

- Revisão de literatura;
- Escolha do caso;
- Estruturação da pergunta de pesquisa;
- Determinação da ferramenta de pesquisa;
- Análise do Caso; e
- Estruturação da conclusão

Conforme destacado anteriormente, a revisão de literatura não se limitou ao campo da administração, por se assumir que os temas analisados são transversais, assim como pela demanda por um olhar crítico com relação à visão instrumental vigente no campo da administração em geral, e em particular, nas discussões acerca da amplitude das responsabilidades corporativas.

A estruturação da pergunta de pesquisa e o desdobramento da mesma em poucas questões a serem levadas a campo é entendido como decorrente de todo o processo de pesquisa, que culminou com a simplificação de uma busca complexa. Apenas três questões, tratadas a seguir, foram entendidas como suficientes para retratarem traços de substantividade e instrumentalidade no discurso dos respondentes.

A seguir é apresentado um maior detalhamento dos caminhos percorridos nesta pesquisa.

### 3.3.2 Universo e Amostra

Como descrito acima, a presente pesquisa baseou-se em um único estudo de caso. Talvez se possa assumir, em um primeiro momento, que o processo de amostragem das empresas objeto de estudo tenha sido orientado por questões de acessibilidade ou conveniência (Gil, 1999, p.104), conferindo à pesquisa um reduzido potencial de universalização. Destaca-se, no entanto, que não se buscou, em nenhum momento, universalizar os resultados, mas sim buscar, em um caso específico, a resposta à pergunta de pesquisa proposta.

Ainda com relação às estratégias de amostragem, defende-se aqui que, a despeito da real facilidade de acesso e da conveniência aqui presentes, o caminho escolhido baseou-se em intencionalidade e tipicidade (Gil, 1999, p.104). Embora haja um crescente número de empresas adotando políticas de responsabilidade sócio-ambiental, é reduzido o número de empresas que nascem tendo por missão a promoção de negócios sustentáveis e por visão a participação na construção de um mundo melhor, situação em que se enquadra o caso analisado. Em outros termos, a participação do autor desta pesquisa na construção da trajetória da Empresa e Investidas, e a definição do propósito e objetivos desta segundo valores substantivos são aspectos diferenciadores do caso analisado.

Os valores e propósitos acima são, conforme detalhado na revisão de literatura, associados a uma racionalidade substantiva, mais afeita às proposições da versão normativa da Teoria dos *Stakeholders* do que com a instrumental.

Desta forma, o caso em análise surge como representativo de um diálogo entre duas racionalidades, na construção de uma forma substantiva de promover negócios, como será visto no próximo capítulo.

Pode-se destacar que do total de colaboradores da Empresa e das Investidas, a amostra alvo de estudo limita-se ao presidente da Investidora e aos 3 das Investidas, e aos dois gerentes da Investidora.

É importante destacar ainda que a Empresa, em seu processo de Desenvolvimento Organizacional e Humano, contratou, no ano de 2002, uma consultoria externa, sendo que, a partir de 2003, apenas uma consultora (a Consultora), desligada da consultoria, deu prosseguimento ao projeto. Esta vem acompanhando a Empresa por mais de cinco anos, auxiliando, dentro de um

processo de debate em grupo e de reflexão individual, na construção contínua da cultura organizacional, envolvendo não só os valores e o propósito da Empresa, mas também aqueles individuais.

Já com relação às Investidas, a abordagem quanto ao desenvolvimento foi precipuamente instrumental, contratando-se outra consultoria, voltada, mormente, à persecução de resultados financeiros.

Com base no exposto acima, entendeu-se por relevante entrevistar a Consultora, recorrendo-se, neste caso, a entrevista por pautas (Gil, 1999, p.120), por se assumir como inviável, ou extremamente difícil, a utilização de questionário, haja vista a necessidade de se buscar o entendimento da respondente quanto ao propósito do trabalho desenvolvido, aos resultados colhidos, às dificuldades apresentadas, assim como ao propósito percebido, no que se refere aos demais respondentes, no que toca à implantação de uma visão *multistakeholder* Empresa e Investidas.

Cabe destacar que, por solicitação da Consultora, as impressões individuais fornecidas referentes ao posicionamento de cada um dos membros da Empresa e das Investidas frente à racionalidade, foram omitidas e, quando citadas, o foram em termos genéricos.

### **3.3.3. Coleta e Tratamento dos Dados**

Um dos pontos cruciais para a elaboração desta pesquisa foi a definição de como buscar no campo as evidências que propiciassem responder a pergunta de pesquisa proposta. Para responder a questão de pesquisa proposta, optou-se pela utilização de um questionário contendo três perguntas, entendidas como suficientes para a verificação das diferentes racionalidades nos discursos textuais dos respondentes.

A escolha do questionário, no presente caso, não decorre das vantagens usualmente a ele atribuídas, tais como: atingimento de um maior número de pessoas, redução de gastos, garantia do anonimato dos respondentes, e flexibilidade de tempo (Gil, 1999, p.129). O principal ganho verificado reside na não exposição dos respondentes à potencial influência presencial do entrevistador, haja vista que, na situação presente, o pesquisador ocupou um cargo diretivo na



companhia, tendo participado ativamente de todo o processo de mudança mencionado anteriormente.

Foram enviados nove relatórios aos respondentes, seis para a Investidora e o restante para as Investidas, sendo que três respondentes não os retornaram: o presidente do conselho de uma das Investidas, assim como o diretor de projetos e um ex-gerente de análise da Investidora.

Os questionários foram elaborados com questões abertas, ou seja, sem a apresentação de restrições (Gil, 1999, p.131). A formulação das questões de maneira clara, concreta e precisa foi uma preocupação constante, levando-se em consideração “o sistema de referência do interrogado, bem como o seu nível de formação” (Gil, 1999, p.134). As questões propostas são apresentadas a seguir:

- 1) De acordo com o seu ponto de vista, qual a motivação para a ampliação do foco corporativo, antes dirigido única e exclusivamente para o acionista, para atender aos interesses das demais partes interessadas? Favor explicar.
- 2) Como você classificaria as diferentes classes de *stakeholders* segundo seu grau de importância para as corporações? Favor explicar.
- 3) Como deve ser estruturado o processo decisório nas questões que envolvem uma ou mais classes de *stakeholders*? (busca-se aqui avaliar qual o nível de envolvimento da companhia e das partes interessadas na determinação das soluções que diga respeito às mesmas). Favor explicar

Com vistas a construir um painel de referência para um melhor enquadramento das respostas dos entrevistados, buscou-se, na revisão de literatura, o posicionamento de alguns autores frente às perguntas aplicadas aos participantes desta pesquisa, escolhidos pela sua representatividade para as vertentes instrumental e normativa da teoria.

### 3.3.4. Limitações do Método

Várias são as limitações associadas com a pesquisa qualitativa em geral, e com a tradição do estudo de caso em particular. Neste último caso, pode-se destacar a dificuldade de generalização (Gil, 1999, ps.73-74).

Relativamente ao ponto acima, é importante resgatar que o trabalho de pesquisa efetuado não pretende universalizar regras ou padrões, mas suscitar um problema de pesquisa através do estudo de um caso em particular, ciente de que este representa uma amostra delimitada no tempo e no espaço. Privilegia-se aqui a análise local ao invés de generalizações de base estatística.

No que se refere à utilização de questionários como fonte de informações, podem ser mencionadas algumas outras limitações apontadas por Gil (1999, p.73), tais como o envolvimento de um número reduzido de questões, o baixo retorno dos questionários enviados, e a ausência de auxílio aos respondentes. Conforme descrito anteriormente, a opção por um número reduzido de questões tornou-se viável tanto pelo esforço de síntese do pesquisador quanto pelo conhecimento prévio dos respondentes acerca do tema tratado.

Com relação ao último ponto acima, tem-se que os respondentes possuem uma noção prévia, ao menos parcial, do tema tratado nesta investigação, seja em função do processo de aprendizagem contínua referente à abordagem *multistakeholder*, seja por intermédio de reflexões internas dos respondentes, ou ainda via o monitoramento multidimensional (social, econômico, ambiental, e humano) das Investidas.

O fato da vivência do pesquisador enquanto executivo da Empresa, no período de 2001 a 2005, é destacado por se acreditar tratar de uma limitação potencial. No entanto, tal conhecimento foi um pressuposto para a estruturação da pesquisa, auxiliando ainda, em definitivo, na análise dos resultados colhidos. Por se descartar qualquer pressuposto acerca da neutralidade do pesquisador, acredita-se que argumentos favoráveis à limitação acima se enfraquecem.

Por fim, não se pretende opinar pela imparcialidade do pesquisador, haja vista que se construiu, ao longo de todo o trabalho de pesquisa, uma abordagem crítica à racionalidade instrumental, suportando-se a fundamentação da ampliação das responsabilidades das corporações em base a uma racionalidade substantiva.

Realça-se ainda que subjetividade e objetividade foram entendidos aqui como formas alternativas de parcialidade.

## 4 Análise de caso

### 4.1. A empresa

A Empresa é, conforme descrito anteriormente, uma das poucas companhias de capital de risco dedicada, única e exclusivamente, à promoção e gestão de negócios com destacado potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável, seja por intermédio do investimento em novas tecnologias de produção que visam minimizar o impacto de suas atividades produtivas nos meios natural, social e humano, seja pela construção e disseminação de valores substantivos, que permitam a pavimentação de um caminho alternativo de atuação corporativa.

O foco de investimento da Empresa são pequenos negócios sustentáveis, inovadores e de capital nacional. Destaca-se ainda, como traço marcante de sua atuação, a postura *hands-on*, justificada, em grande parte, pela necessidade de se construir, de forma integrada, muito mais do que uma sistemática de planejamento estratégico de curto prazo, mas um relacionamento de cunho moral e gerencial com as Investidas e seus *stakeholders*.

A fundação da Empresa, no final de 1999, como sucessora de uma pequena instituição financeira, cujo propósito original residia, igualmente, na promoção de negócios sustentáveis, pode ser considerada como uma decisão estratégica que representou a viabilização de investimentos diretos, com maior flexibilidade e autonomia, haja vista que a Empresa, do ponto de vista societário, não mais era tida como instituição financeira, mas sim como empresa de participações. Mantiveram-se, portanto, os valores e motivação originais do fundador.

O final do ano de 1999 e o primeiro trimestre do ano seguinte foram dedicados à discussão de elementos inerentes à cultura da Empresa, contemplando, entre outras coisas: o seu propósito, os valores, e os objetivos a serem perseguidos, principalmente no que diz respeito aos critérios de investimento e à forma de atuação junto às futuras Investidas. Um dos marcos na

construção da identidade da Empresa está estampado na visão construída à época: “ser uma alavanca para um mundo cada vez mais sustentável<sup>1</sup>”.

No ano de 2001, foram concluídos os dois primeiros investimentos, um na região Centro-Oeste, voltado à produção de baixo impacto de pescados do Pantanal, e outro na região Sul, voltado à produção de hortifrutigranjeiros orgânicos, sobretudo saladas processadas, por intermédio de parcerias com uma rede de pequenos produtores rurais.

Ainda no ano de 2001, concretizou-se uma terceira oportunidade de investimento, também no setor de pescados. Diversamente das duas oportunidades anteriores, os sócios, nesta nova empreitada, eram capitalistas, ao invés de empreendedores, e a desejada implantação de um modelo de gestão sustentável, embora externada desde o início, foi bastante prejudicada, seja por questões operacionais, seja pela disparidade entre os valores da Empresa e os de seus sócios.

No ano de 2002 foi concluído o quarto negócio da Empresa, voltado ao desenvolvimento de tecnologia de produção de cultivares de soja, em especial aqueles de hilo branco, com bom potencial comercial nos mercados japonês, europeu, americano e nacional. Os dois focos principais desta investida eram a pesquisa e a comercialização de grãos, associados ao desenvolvimento de produtores parceiros e de áreas de produção própria.

Um dos grandes aprendizados dos primeiros anos foi o reconhecimento da crença, por parte de boa parte dos sócios empreendedores, na possibilidade de se dissociar a natureza sustentável de um negócio da gestão sustentável em si. Era muito menos a sustentabilidade, mas sim a inovação e o ganho potencial decorrente da mesma que servia de mola mestra na gestão dos negócios no período pré-aquisição, visão esta ainda presente nas atitudes dos empreendedores no período pós-aquisição.

Passado o período de aprendizagem inicial, optou-se pela profissionalização dos negócios, tendo o último deles já se concretizado sob esta orientação. A partir do ano de 2003, já se percebia uma maior preocupação com o estabelecimento de práticas de governança corporativa, conforme mencionado acima, buscando-se associar níveis mais altos de planejamento e de prestação de contas com

---

<sup>1</sup> Retirada do site da companhia.

princípios de gestão sustentável. Sentia-se ainda, no entanto, a necessidade de um processo de alinhamento que privilegiasse o diálogo acerca dos valores da Empresa, os quais pareciam ser vivenciados, em medidas diferentes, pelos executivos desta e das Investidas.

Uma vez efetuados os primeiros investimentos, foi sentida a necessidade de se realizarem ajustes à estratégia inicial, a qual não contemplava o controle acionário das Investidas, tampouco a implantação de uma gestão profissional, mantendo-se ainda o sócio empreendedor, inicialmente, como o principal executivo nas Investidas. Embora não havendo uma regra expressa referente à obrigatoriedade do controle acionário das Investidas, é fato que a estrutura societária inicial, nos três principais investimentos efetuados da Empresa, excetuando-se aqui o segundo realizado no setor de pescados, caminhou rumo ao controle do capital pela Empresa, sobretudo, pela necessidade de se implantar estruturas de boa governança corporativa.

Buscou-se na gestão da Investidora e das Investidas, a adoção de princípios sustentáveis, optando-se por aqueles estabelecidos pela Organização Não Governamental *The Natural Step* que preconizam, no âmbito ambiental, a não sujeição da natureza: **1)** às concentrações crescentes de substâncias extraídas da crosta terrestre, **2)** às concentrações crescentes de substâncias produzidas pela sociedade, e **3)** à degradação por meios físicos e, no âmbito social, a não sujeição da sociedade a condições que impossibilitem a satisfação das necessidades humanas fundamentais (Robert, 2002, ps.79-93).

Intencionando-se ampliar o diálogo e a transparência na relação entre Investidora e Investidas, no tocante à temática da sustentabilidade, foram definidos, conjuntamente, os objetivos prioritários a serem buscados, assim como os indicadores de gestão a balizarem o seu cumprimento, tendo-se optado, à época, pela implantação do modelo de balanço social proposto pelo *Global Report Initiative*, “(...) organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade”.<sup>2</sup>

Na nova realidade que se desenhava, a co-gestão diária das Investidas pelos executivos da Investidora foi cedendo vez a participações mais pontuais e

---

<sup>2</sup> <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4206&Alias=ethos&Lang=pt-BR>

estruturadas, focadas em objetivos de longo prazo, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento organizacional. Convivia com esta abordagem a busca por resultados financeiros de curto prazo, acabando por gerar conflitos, não só no plano relacional Investidora-Investidas, mas também no âmbito individual. Nas palavras da consultora da Empresa, percebia-se um questionamento acerca do que se vivia na corporação: se “(...) um tempo de espera ou apenas *bad business*”.

O choque entre a cultura em construção, orientada por valores substantivos e pela busca de resultados de longo prazo, e aquela tradicional voltada a resultados financeiros de curto prazo, vê-se retratada na citação acima.

Encontram-se abaixo alguns dos valores da Empresa<sup>3</sup>, com os correspondentes detalhamentos, assumidos, formalmente, como o cerne da cultura organizacional.

**Respeito:**

- Respeitamos a dignidade de todos os seres vivos;
- Reconhecemos igualmente o direito de cada um;
- Valorizamos as diferenças pessoais e de opinião;
- Cultivamos a humildade: admitimos que nossa visão é apenas uma entre as inúmeras possibilidades de se olhar uma questão.

**Transparência:**

- Falamos a verdade de maneira construtiva;
- Valorizamos a comunicação clara e aberta;
- Cultivamos o prazer de informar.

**Igualdade:**

- Agimos de acordo com nossos valores;
- Honramos nossos compromissos;
- Cultivamos a ação correta;
- Fazemos o que dizemos;
- Cumprimos a lei.

---

<sup>3</sup> Fonte: site da Empresa

Destacam-se abaixo alguns pontos constantes do código de conduta da Empresa, os quais expressam como devem ser praticados, ao menos idealmente, na atuação rotineira de cada um dos seus colaboradores e das Investidas, a visão substantiva presente na visão e valores da Empresa.

- Buscamos o diálogo.
- Respeitamos as leis dos homens e da natureza.
- Respeitamos a privacidade de funcionários e clientes.
- Praticamos o engajamento com nossos *stakeholders*.
- Utilizamos a colaboração de cada um para construir o novo.
- Buscamos parcerias saudáveis e negociações ganha-ganha.
- Buscamos a aprendizagem compartilhada para desenvolver capacidades.
- Não utilizamos posição de poder para obter proveito.
- Não omitimos informações deliberadamente.
- Não utilizamos recursos da companhia para fins não acordados com o acionista.
- Não pagamos nem receberemos propinas, subornos ou presentes.
- Não nos utilizamos da morosidade da justiça em situações de conflito.
- Não utilizamos informações privilegiadas.
- Não deixamos de avaliar nossa participação em situações conflituosas.
- Não buscamos vantagens competitivas a qualquer custo.

É fundamental destacar que a Empresa defende que a sustentabilidade do planeta começa na consciência das pessoas, seguindo uma linha de argumentação similar àquela presente em alguns autores da abordagem normativa da Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1994; Kaler, 2003; Buchholz & Rosenthal, 2005). A Empresa reconhece que:

“(...) o estilo de vida da nossa sociedade provocou um distanciamento entre as pessoas e a natureza, a ponto de esquecerem que fazem parte dela. Se quisermos sobreviver precisamos voltar a nos considerar parte de um todo maior e encontrar meios de vivermos em harmonia com todas as espécies do planeta”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fonte: site da Empresa.



A corporação nega a adoção de uma visão consequencialista aplicada à prática corporativa e individual, alinhando-se aos princípios inerentes à ética deontológica, valorizando, portanto, a intenção dos atos praticados, e não apenas os seus resultados, conforme se pode depreender do trecho abaixo:

“Estar consciente significa ter presente as intenções de suas ações e refletir sobre suas conseqüências. Através da reflexão individual e coletiva e do diálogo, as pessoas e a organização aprendem a se perguntar não só o que deu e o que não deu certo, mas o porquê”.<sup>5</sup>

Por último, e não menos importante, está a relevância atribuída, pela Empresa, à história, às crenças e às emoções. Tem-se, portanto, que o discurso da Empresa acaba por culminar com a valorização de muitos dos aspectos destacados pela vertente normativa da Teoria dos *Stakeholders*.

“Por trás de toda ação estão histórias pessoais, crenças, emoções e idéias, nem sempre conscientes, de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. O trabalho baseado na aprendizagem compartilhada aumenta a capacidade dos indivíduos e das organizações de descobrirem o que move suas ações, os motivos de seus sucessos e insucessos e de incorporarem esse aprendizado”.<sup>6</sup>

Cabe destacar, no entanto, que o referido processo de mudança se fez presente, majoritariamente, em um primeiro momento, no cotidiano da Investidora, podendo refletir assimetrias nos discursos dos membros desta e das Investidas. Tal fator não pode ser tomado como taxativo, uma vez que o posicionamento frente aos questionamentos propostos é largamente influenciado pelos valores individuais. Mas certo é que o processo de reflexão e diálogo assume papel crucial na construção das identidades corporativa e individuais.

#### **4.2. Conflito de racionalidades**

É fundamental à discussão proposta neste trabalho a distinção entre moral deontológica e teleológica, ou consequencialista, mencionadas no item anterior, uma vez que, enquanto esta informa a vertente instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, aquela fundamenta a abordagem normativa. No primeiro caso, há o

---

<sup>5</sup> Fonte: site da Empresa

<sup>6</sup> Fonte: site da Empresa

entendimento de que “a moralidade de uma ação não é somente função das conseqüências geradas por aquela ação. A correção de uma ação depende potencialmente da intenção do ator” (Freeman, 1999, p.234). Tem-se, desta forma, que, independentemente das conseqüências, uma ação pode ser correta ou não, opostamente ao segundo caso.

No campo normativo da teoria, em particular, e no campo da ética de negócios, de forma mais geral, acaba por prevalecer a moral deontológica, por demandarem os pensadores um domínio reservado para suas próprias análises. Freeman (1999), no entanto, defende não ser a visão instrumental livre de valor, dado que as conseqüências em si contam. Aponta o autor que as diferentes abordagens possuem diferentes teses. Enquanto a vertente instrumental associa o foco nos *stakeholders* à maximização da riqueza no horizonte temporal, a normativa o orienta moralmente, por demandar atenção incondicional da firma aos interesses legítimos dos *stakeholders*. Resumindo, a ausência de fundamentos morais a suportar a versão instrumental baseia-se no fato de que para esta “as conseqüências contam em geral e o valor para o acionista conta enquanto conseqüência em particular” (Freeman, 1999, p.235).

Mais importante do que a diferença entre ambas as visões é a forma como estas diferenças são tratadas. O texto de Jones e Wicks (1999), no qual é proposto a convergência de ambas as vertentes da teoria em uma nova proposta teórica de cunho instrumental demonstra, em alguma medida, um desrespeito frente a uma visão divergente, haja vista a tentativa, presente no trabalho dos autores, de suprimir, de fato, quaisquer traços de normatividade da nova proposição. Freeman (1999), em resposta aos autores acima, defende a necessidade de se preservarem as divergências, adotando uma postura positiva quanto à convivência da diversidade, no âmbito de um processo conversacional entre as diferentes abordagens, e no interior destas.

#### **4.2.1. Padrão teórico**

Conforme menção anterior, entendeu-se como necessária a construção de um painel de referência teórico que pudesse auxiliar no embasamento do enquadramento, referente à racionalidade, das respostas colhidas. As

contribuições teóricas para a estruturação do painel foram integralmente extraídas da bibliografia relativa à Teoria dos *Stakeholders*.

Relembra-se aqui que se assume, nesta pesquisa, que a vertente normativa está associada, majoritariamente, a valores substantivos, portanto, à racionalidade substantiva, conforme se pode depreender, em particular, do padrão teórico em si, e da revisão de literatura em geral.

Tem-se que algumas premissas básicas podem ser assumidas como comuns pelos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*, tais como:

- A existência de relacionamentos entre as corporações e os *stakeholders* (Freeman *apud* Jones & Wicks, 1999);
- A preocupação da teoria, tanto com o aspecto processual quanto com as implicações para a firma e partes interessadas, relativamente ao relacionamento entre ambos (Jones & Wicks, 1999);
- “Os interesses de todos os *stakeholders* têm valor intrínseco, e nenhum grupo de interesses é assumido como dominando os demais” (Donaldson & Preston; *apud* Jones & Wicks, 1999).

No entanto, alguns pontos de divergência mostram-se presentes. São destacados aqui aqueles considerados como principais tanto pela sua relevância no debate acadêmico quanto pelas potenciais implicações quotidianas. Referem-se ao propósito da corporação em geral e da Teoria dos *Stakeholders* em particular; à definição de quem são os *stakeholders*; e a como estes devem ser envolvidos, ou não, no processo decisório das questões que lhe dizem respeito.

O quadro 5 a seguir busca sumarizar o entendimento das abordagens normativa e instrumental, frente aos pontos de discórdia acima. As informações foram integralmente extraídas da revisão de literatura, sobretudo, do item 2.3. Embora se reconheça haver a existência de traços distintivos dos posicionamentos de cada um dos autores mencionados, assume-se que os pontos destacados são capazes de reforçar as diferenças profundas presentes nas duas abordagens.

Quadro 5: Divergências entre as abordagens normativa e instrumental

PONTOS DE DISCÓRDIA	ABORDAGEM INSTRUMENTAL	ABORDAGEM NORMATIVA
Propósito da adoção de uma abordagem <i>multistakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultado corporativo. Decisões corporativas referentes ao reconhecimento de obrigações e responsabilidades para com os <i>stakeholders</i> “são feitas com base em forças de mercado (...). Gerentes estão interessados em resultados, em primeiro lugar.” (Clarkson, 1995).</li> <li>- Vantagem competitiva. “(...) comportamentos que são confiáveis, cooperativos, e não oportunistas garantirão à firma uma vantagem competitiva” (Jones, 1995).-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a lei legítima, ou seja, aquela voltada ao bem-comum (Reed, 1999).</li> <li>- Servir a todos os <i>stakeholders</i>, acionistas ou não (Kaler, 2003).</li> <li>- Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> (Buchholz &amp; Rosenthal, 2005).</li> <li>- Propiciar condições para o atingimento das metas pessoais daqueles com os quais se relaciona (Argandoña, 1998).</li> <li>- Promover o bem-estar privado e público (Cragg, 2002).</li> </ul>
Quem são os <i>stakeholders</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aqueles grupos dos quais a empresa depende para sobreviver (<i>Stanford Research Institute</i>, 1963; Freeman &amp; Reed, 1983).</li> <li>- São aqueles grupos cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza (Post et al, 2002).</li> <li>- Divisão em primários e secundários, sendo os primeiros aqueles indispensáveis à sobrevivência da firma (Clarkson, 1995).</li> <li>- Sujeita-se o <i>status</i> de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial, baseados no tripé poder, legitimidade e urgência (Mitchell, Agle &amp; Wood, 1997).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Indivíduos e grupos que têm alguma reivindicação legítima na organização” (Hummels, 1998).</li> <li>- “Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais, na atividade da firma (Donaldson &amp; Preston, 1995).</li> <li>- Os seres humanos em geral (Argandoña, 1998)</li> <li>- Indivíduos, seres humanos, que devem ser vistos como seres morais, sem hierarquia (Freeman, 1994).</li> <li>- Pessoas e grupos que têm relacionamentos particulares com a firma e entre si (Burton &amp; Dunn, 1996).</li> </ul>
Participação dos <i>stakeholders</i> no processo decisório da firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausente, em virtude da definição unilateral pela firma, de suas obrigações para com as partes interessadas (Jones &amp; Wicks, 1999, Mitchell, Agle &amp; Wood, 1997).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os <i>stakeholders</i> têm o direito de participar naquelas decisões que os afetem (Evan &amp; Freeman, <i>apud</i> Hasnas, 1998)</li> <li>- As atividades da firma conferem um <i>stake</i> na mesma àqueles <i>stakeholders</i> afetados (Cragg, 2002).</li> <li>- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente pela rede de relacionamentos entre os mesmos (Buchholz &amp; Rosenthal, 2005).</li> <li>- Os <i>stakeholders</i> devem ter voz na definição dos processos que os impliquem em alguma medida (Phillips, 2003).</li> <li>- Ativa, via redes de relacionamento, na busca do consenso (Reed, 1999).</li> </ul>

Quando se trata de motivação ou propósito, percebe-se uma clara distinção entre as duas abordagens. Enquanto para a normativa as corporações devem ser geridas no interesse de todas as suas partes relacionadas, de forma a balancear os interesses diversos, implicando numa visão social das mesmas, para a instrumental há a vinculação da gestão ampliada aos interesses de todos os *stakeholders* à busca por uma *performance* superior.

A visão instrumental acaba encontrando sua base em uma demanda por praticidade ou pragmatismo, traduzido na viabilidade da companhia, expressa em termos de sua rentabilidade. Consciente ou inconscientemente, as dimensões financeira, social e ambiental pendem para a primeira, enquanto a humana não desponta, potencialmente em face de uma visão eminentemente estruturalista.

Com relação à segunda divergência acima, tem-se que, embora a definição de serem os *stakeholders* os grupos ou indivíduos que são afetados ou afetam as corporações esteja presente em algumas das formulações de ambas as correntes, alguns traços distintivos da abordagem normativa podem ser destacados: a consideração do bem-comum (visão contratualista), da pessoa humana (visão relacional), assim como a não hierarquização dos *stakeholders*.

Quanto ao aspecto processual presente no relacionamento entre a firma e os *stakeholders*, pode-se depreender da análise do quadro acima que, enquanto na abordagem instrumental nega-se a participação direta destes no processo decisório da firma, na normativa tal participação é defendida e legitimada de forma a endereçar, participativamente, as questões que interessem aos *stakeholders*.

#### **4.2.2. Verificação empírica**

Guardando correspondência com a estrutura proposta na revisão de literatura e buscando responder ao questionamento expresso na pergunta de pesquisa, buscou-se provocar, primeiramente, a resposta aos três questionamentos já mencionados, com vistas à verificação da presença das visões instrumental e normativa da Teoria dos *Stakeholders* no discurso dos respondentes. Buscou-se, então, empreender uma avaliação crítica quanto à aderência dos discursos individuais àquele empresarial

ilustrado no item 4.1. Encontram-se, a seguir, as perguntas constantes dos questionários enviados aos participantes desta pesquisa.

- 1) De acordo com o seu ponto de vista, qual a motivação para a ampliação do foco corporativo, antes dirigido única e exclusivamente para o acionista, para atender aos interesses das demais partes interessadas?
- 2) Como você classificaria as diferentes classes de *stakeholders* segundo seu grau de importância para as corporações?
- 3) Como deve ser estruturado o processo decisório nas questões que envolvam uma ou mais classes de *stakeholders*?

A resposta às questões acima implicam em uma tomada de posição, por parte dos respondentes, frente aos três aspectos considerados primordiais para os fins desta pesquisa: o propósito da adoção de uma abordagem *multistakeholder* na gestão corporativa, o entendimento acerca de quem são os *stakeholders* e a existência ou não de uma hierarquia entre estes e, por último, o posicionamento quanto a potencial participação dos *stakeholders* no processo decisório da firma.

Para fins de análise, optou-se por dividi-los em dois grupos: o dos respondentes da Empresa e aqueles das Investidas. Desta forma, buscou-se perceber a existência de variações, no tocante à racionalidade, não apenas no âmbito pessoal, mas também no corporativo, entendendo-se este último como a observação de discursos, dissonantes ou não, entre os membros da Empresa, assim como entre as lideranças das Investidas e, por último, entre os discursos dos representantes da Empresa e das Investidas.

Os quadros 6, 7, e 8 a seguir apresentam trechos das respostas dos três respondentes da Investidora, o presidente, e os gerentes responsáveis pelas áreas de sustentabilidade e de análise de negócios, julgados como os mais relevantes ao propósito da pesquisa. É importante ressaltar que os grifos nas respostas foram feitos pelo pesquisador.

Os referidos quadros trazem adicionalmente às respostas individualizadas aos questionamentos propostos, a percepção do pesquisador quanto à presença de traços instrumentais (I) e/ou normativos (N) nos discursos emanados em forma textual.

Embora em alguns casos possa-se afirmar existir maior facilidade para a identificação destes traços, certo é que em outros esta é dificultada, sobretudo pela adoção de um discurso de cunho gerencialista, orientado primordialmente à empresa, sob o manto de uma abordagem normativa – N(G). Não são raros os casos em que se percebe, com base não só no padrão teórico construído, mas também na percepção e conhecimento pessoal dos respondentes pelo pesquisador, a convivência dos dois discursos (I/N).

O padrão teórico proposto no quadro 5 balizou o enquadramento das respostas segundo a classificação acima, estando dispostas no quadro 9 as devidas associações com as respostas referentes à Investidora. Torna-se por relevante indicar o caráter orientativo da teoria, a qual não foi a única base para as conclusões, haja vista que tanto a entrevista com a Consultora, quanto as percepções do próprio pesquisador foram levados em conta. Em poucos casos não foi possível recorrer à teoria, em base associativa, e ao respondente para dirimir dúvidas.

Quadro 6: Respostas à questão 1 – Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p>“O reconhecimento da necessidade de envolvimento de <i>stakeholders</i> para poder alinhar estratégias com as preocupações e prioridades destes, desta forma evitando a “construção” de potenciais conflitos adiante no tempo, [e] preservando o “direito de operar” da empresa e [a] remuneração dos acionistas”.</p> <p>“Um convencimento e crença de que é através do diálogo, ao invés da imposição simples de modelos ou pontos de vista, e através do reconhecimento de que todas as partes de um sistema interagem, que se consegue construir um mundo menos desigual e menos polarizado”.</p> <p>“Por questões de marketing, tanto para dentro para obter informações sobre tendências, valores e necessidades dos grupos de <i>stakeholders</i> com qual a empresa interage, como para fora, fazendo uso destas informações para alavancar a imagem da empresa. Para ser exitoso, este marketing tem de ser “verdadeiro”, levando em conta a crença / valores aludidos em b [acima]”.</p>	N(G)
Gerente de Sustentabilidade	<p>“A empresa existe para gerar valor não só para seus acionistas, mas para a sociedade em geral. As empresas que quiserem se manter com sucesso no longo prazo, precisam agir a partir dessa premissa.”</p> <p>“Adam Smith, dizia que, na busca da utilização mais vantajosa possível para o seu capital, uma análise mais aprofundada, leva naturalmente e necessariamente o indivíduo a preferir aquela que é mais vantajosa para a sociedade.”</p> <p>“Em uma sociedade cada vez mais complexa e em que ocorrem mudanças muito rápidas, consequência da revolução tecnológica e da informação, as relações se tornam fundamentais.”</p> <p>“Quando você estabelece um relacionamento com os seus stakeholders, conhece e inclui seus pontos de vista no seu planejamento, amplia de forma significativa sua visão da realidade.”</p> <p>“Consegue se manter bem informado sobre questões que podem impactar o seu negócio, incluindo os impactos que a sua empresa gera. Assim, fica mais fácil enxergar e gerir riscos e aproveitar oportunidades.”</p>	I/N
Gerente de Análise de Negócios	<p>“Minimizar riscos → passivos ambientais, trabalhistas, sociais, polêmicas associadas à sua imagem.”</p> <p>“Garantir longevidade: disponibilidade de matéria-prima (recursos naturais para extração/utilização), disponibilidade de mão-de-obra ao longo de sua existência (=necessariamente passa por qualificação básica, às vezes fazendo o papel do estado, até qualificação técnica específica).”</p> <p>“Busca por incremento de valor e/ou redução de custos via parceria com entidades (<i>stakeholders</i>) que possam viabilizar o acesso à mão-de-obra, matéria-prima, recursos naturais diferenciados.”</p> <p>“Ampliação do seu próprio papel perante a sociedade (consumidor = população = sociedade).”</p>	I/N



Quadro 7: Respostas à questão 2 - Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p><b>“Dentro de uma linha mais linear poderia se argumentar que o grupo mais importante é o do Público Interno</b>, pois sem ele não se consegue nem “rodar” a empresa, seguido de consumidores e o público em geral que, com a facilidade de comunicação em “real time” através dos meios eletrônicos, podem deixar de existir como “mercado” em pouquíssimo tempo. O governo, principalmente o legislativo, pode influenciar enormemente no ambiente externo. O terceiro setor, muitas vezes atuando como promotores e guardiões de causas da sociedade, pode se antecipar ao poder legislativo, denunciando práticas que na sua visão precisariam ser mudadas ou impedidas. Muitas vezes também são ONGs que defendem os interesses de comunidades afetadas direta ou indiretamente por impactos negativos causados pela empresa, quando estas não tem ouvido junto ao estado. ONGs têm tido importância crescente como interlocutores”.</p> <p><b>“Mas, dentro de uma visão sistêmica, realmente não existe prioridade ou importância maior, tudo interage e uma parte nem conhecida do sistema pode servir de alavanca para mudanças fundamentais no mesmo”.</b></p>	N
Gerente de Sustentabilidade	<p><b>“Cada empresa deve fazer um mapeamento de seus stakeholders e avaliar quem é mais impactado pelas atividades da empresa e quem mais pode impactar suas atividades, tanto positivamente quanto negativamente. Isso vai depender da realidade de cada empresa. As ações relativas a cada stakeholder devem ser discutidas pelo board, no planejamento estratégico, considerando as informações decorrentes da escuta das partes interessadas”.</b></p>	I/N
Gerente de Análise de Negócios	<p><b>“Não consigo classificar. Não consigo ver a existência de um sem o outro. Não consigo ver o acionista como mais importante, se é o cliente que gera receita, o fornecedor que extrai recursos naturais, e entrega a MP que gera receita, e o funcionário que transforma a MP em receita/lucro. Sem um o outro não existe”.</b></p>	I

Quadro 8: Respostas à questão 3 - Investidora

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente	<p><b>“O ideal seria o consenso entre todas as partes envolvidas, como fruto de um processo de diálogo com respeito mútuo entre todas as partes. Em não havendo consenso há a necessidade de um compromisso negociado que atenda aos principais pontos de cada grupo, sem “forçar a barra” uma vez que tal compromisso tende a ser frágil e ser rompido com relativa facilidade”.</b></p> <p>O processo de diálogo e negociação deve ser moderado por um grupo de pessoas “isentas”, o que na prática é difícil, visto que estas pessoas também têm juízo de valor e ao final também são <i>stakeholders</i>.</p>	N
Gerente de Sustentabilidade	<p><b>“As partes interessadas devem ser ouvidas e a construção da solução deve se dar a partir de um processo de diálogo.</b> Só assim a empresa garante que a solução dada à questão inclui a visão das partes interessadas e endereça a questão de forma eficaz”.</p>	N
Gerente de Análise de Negócios	<p><b>“Na minha opinião o envolvimento deve ser feito em cascata com representantes eleitos por grupos/células menores ligados a diferentes entidades. A companhia como líder do processo de envolvimento das entidades relacionadas, com pauta definida pela companhia, incluindo questões trazidas pelos <i>stakeholders</i>. A pauta deve ser orientada por questões estratégicas da companhia, ou seja, o constante questionamento sobre a extensão do envolvimento da companhia em determinadas questões em busca de um aprendizado/conscientização de duas mãos (companhia ↔ sociedade) do papel da empresa perante a mesma e vice-versa”.</b></p>	N (G)

Quadro 9: Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Empresas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	PADRÃO TEÓRICO	RACIONALIDADE
Presidente	1	- Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> . - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N(G)
	2	- Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da firma. - Indivíduos, seres humanos, que devem ser vistos como seres morais, sem hierarquia.	N
	3	- Ativa, via redes de relacionamentos, na busca do consenso.	N
Gerente de Sustentabilidade	1	- Foco na Vantagem competitiva. - Decisões corporativas referentes aos <i>stakeholders</i> são feitas com base em forças de mercado. - Coordenação dos interesses distintos dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	I/N
	2	- Sujeita-se o status de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial. - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	I/N
	3	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente. - Os <i>stakeholders</i> devem ter voz na definição dos processos que os impliquem.	N
Gerente de Análise de Negócios	1	- Foco na Vantagem competitiva. - Promover o bem-estar privado e público.	I/N
	2	- <i>Stakeholders</i> enquanto os grupos dos quais a empresa depende para sobreviver.	I
	3	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N(G)

A análise das respostas dos respondentes da Investidora indica, a princípio, uma identidade de propósito entre os valores da Empresa e àqueles de sua liderança maior. No discurso do presidente, presente nas três respostas às perguntas formuladas, pode ser observada a prevalência do aspecto normativo. Presencia-se a ênfase na necessidade do diálogo entre a corporação e todas as partes interessadas, segundo uma visão não hierarquizada destas últimas. É importante mencionar o destaque dado à busca do consenso como um ideal a ser perseguido no âmbito relacional sendo, na sua ausência, necessário negociar “(...) compromissos que atenda[m] aos principais pontos de cada grupo” (Presidente da Investidora). Percebe-se aqui uma proximidade com o conceito de justiça proposto por Rawls (2002).

No tocante aos gerentes da Investidora, fica clara a presença concomitante das racionalidades instrumental e normativa. Valoriza-se, em ambos os casos, a minimização dos riscos e oportunidades corporativos como motivação para a adoção de uma abordagem *multistakeholder*. À construção social das soluções aos problemas que afetam os *stakeholders*, incluindo-se seus pontos de vista no planejamento da companhia, soma-se uma visão utilitarista no discurso da gerente de sustentabilidade. Similarmente mostra-se presente nas respostas do gerente de análise de negócios, que preza a defesa do diálogo e da participação dos *stakeholders*, ainda que norteados por uma pauta orientada estrategicamente. É interessante, neste último caso, a menção das corporações terem eventualmente de atuar cumprindo o papel do Estado, sobretudo no que tange à qualificação educacional (básica e técnica), ponto mais alinhado à vertente normativa.

Com base na entrevista junto à Consultora da Empresa, percebe-se certo descolamento do discurso da gerente de sustentabilidade das suas práticas profissionais e buscas pessoais. A percepção da Consultora de ser tal gerente, em suas palavras, uma pessoa “cem por cento normativa”, que vive os valores da companhia de forma coerente, suporta a potencial existência de eventuais distorções. Tal ponto de vista é compartilhado pelo pesquisador.

No caso das Investidas foi enviado às lideranças das três companhias o mesmo questionário, estando os trechos entendidos como os mais relevantes para a discussão em questão dispostos nos quadros 10, 11, e 12, a seguir. Analogamente à situação anterior, foram apontadas as percepções quanto à presença de traços característicos das racionalidades instrumental (I), normativa

(N), de ambas (I/N), destacando-se ainda os casos em que se perceberam traços normativos, porém orientados, primordialmente, do ponto de vista gerencial – N(G).

Os discursos dos respondentes das Investidas apresentam, em termos gerais, uma maior identidade com aqueles dos adeptos da abordagem instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, resumido no quadro 13. Verifica-se, à semelhança do verificado nos discursos dos gerentes da Investidora, só que em menor grau, uma variação de posicionamento das lideranças das Investidas, entre os pólos normativo e instrumental da teoria.

A exceção ao quadro acima é o discurso do presidente da Investida C, que atualmente não exerce função executiva na firma, mantendo-se, no entanto, como membro do seu conselho de administração. Em sua visão, a motivação para a ampliação do foco corporativo estaria na necessidade de se assegurar um resultado de longo prazo para o acionista que “é a consequência do bom resultado de toda a cadeia” (Presidente da Investida C), assumido como o *stakeholder* mais importante, em um ambiente em que “o processo decisório restringe-se ao comando executivo da empresa e ao seu conselho de administração” (Presidente da Investida C). Resumindo, ainda nos termos do respondente:

“Independentemente das questões éticas envolvidas, nunca podemos esquecer que uma empresa existe para trazer resultados aos seus acionistas. Ninguém cria um negócio para melhorar o mundo (excetuando-se ações filantrópicas específicas). Cria-se um negócio para gerar lucro aos seus acionistas. Podendo fazer isso gerando benefícios adicionais à sociedade será maravilhoso”.  
(Presidente da Investida C).

Quadro 10: Respostas à questão 1 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	<p><b>“O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com o sucesso de cada uma das partes interessadas.</b> Cada vez mais, <b>deixamos de considerar as corporações como organismos isolados</b>, para considerá-las inseridas e capazes de influenciar e serem influenciadas por sistemas complexos e interdependentes. É passado o tempo em que, por exemplo, resultado econômico e responsabilidade social ou ambiental eram considerados processos antagônicos. <b>Na sociedade moderna, obtenção de lucro, responsabilidade social e ambiental, gestão ética dos negócios, caminham paralelamente e contribuem de forma dependente para o sucesso de uma organização.</b>”</p>	I/N
Presidente (Investida B)	<p><b>“Exposição, excesso de exposição, ou falta de controle na exposição.</b> Nos tempos de mídia feroz, ágil e consequentemente inconsequente, todas as empresas têm a mesma chance/risco de exposição. Essa exposição traz como consequência uma <b>maior necessidade de gestão “colateral damage”</b>, ou seja, não ser pego com a “mão na massa” e ter como consequência reputação, mercados arruinados, etc.”</p> <p><b>“Algumas empresas</b> vendo este novo paradigma da exposição já <b>se aproveitam e se adiantam, promovendo ações positivas aos stakeholders</b>, criando assim um entorno “positivo” para si e seu mercado.”</p> <p><b>“Para mim, na grande maioria dos casos a ampliação do foco é mais uma necessidade do que motivação.</b> A motivação é aplicável para empresas que conseguem estabelecer entradas de mercado e posicionamento significativo em seus nichos com essa ação de marketing corporativo. E obviamente isto está ligado à natureza humana, ninguém gosta de ser associado a uma empresa moribunda ou criminosa.”</p> <p><b>“Se vivêssemos fora de uma era de informação, teríamos toda esta preocupação?”</b></p>	I
residente (Investida C)	<p><b>“Porque o resultado para o acionista é a consequência do bom resultado de toda a cadeia.</b> Focar nas demais partes interessadas <b>garante consistência e longevidade ao negócio.</b> Quando focamos apenas no acionista os resultados passam a ser de curto prazo e geram um desgaste operacional muito maior para serem mantidos uma vez que os demais <i>stakeholders</i>, quando à margem do processo, tendem ao distanciamento, fazendo com que precisemos o tempo todo montar uma nova estratégia emergencial para trazê-los de volta ou para substituí-los.”</p>	I

Quadro 11: Respostas à questão 2 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	“ <b>Sociedade, Clientes, Funcionários, Acionistas</b> , e Fornecedores.”	Indefinida <sup>7</sup>
Presidente (Investida B)	“ <b>Drivers</b> , aqueles que podem mudar, em um curto espaço de tempo, o destino, orientação, foco, da empresa, <b>acionistas, diretoria e clientes (...)</b> o restante: <b>comunidade local, políticos, ong, empresários do ramo, fornecedores, etc [são aqueles] que têm influência no médio ou longo prazo.</b> ”	I
Presidente (Investida C)	“ <b>Enxergo uma ordem hierárquica</b> de forma geral, independente do negócio: <b>1)acionistas, 2)clientes, 3)fornecedores, 4)comunidade local, 5)funcionários, 6)comunidade geral, 7)governo, e 8)ONG's.</b> ”	I

<sup>7</sup> Caso se assuma a ordem proposta pelo respondente como ordenada do mais importante, e ainda associando a sociedade como o conjunto de todos os grupos e pessoas com reivindicação legítima, seria possível buscar-se uma aproximação da resposta com a vertente normativa. Outro ponto de destaque recai na posição não privilegiada atribuída aos acionistas, guardadas as mesmas considerações feitas anteriormente, neste parágrafo.

Quadro 12: Respostas à questão 3 - Investidas

RESPONDENTE	RESPOSTAS	RACIONALIDADE
Presidente (Investida A)	<p>“Conselho de Administração: Deve incluir membros com conhecimentos multidisciplinares, de dentro e de fora da Organização.</p> <p><b>Diretoria Executiva:</b> Deve ser formada por Profissionais com alto nível de responsabilidade na Organização e com <b>total interatividade com os demais stakeholders, internos ou externos.</b></p> <p><b>Gerências:</b> Devem possuir um <b>escopo</b> muito forte tanto <b>estratégico quanto operacional</b>, funcionando em total integração com a base da Organização, <b>estimulando a participação, canais de comunicação internos e externos para a tomada de informações.</b></p> <p><b>Auditorias:</b> Externas e Internas. <b>Não apenas financeiras e contábeis, mas, acima de tudo, das Práticas de Marketing, Práticas ambientais e Sociais, Práticas Internas de Gestão.</b></p> <p><b>Mecanismos de Contato e Avaliação:</b> Pesquisas de Mercado, Fóruns com Clientes e Especialistas <b>para medir permanentemente a percepção dos diferentes stakeholders sobre a Organização.</b>”</p>	I/N
Presidente (Investida B)	<p>“Depende obviamente da definição de [<i>stakeholder</i>] para a empresa - imagino que a determinação do papel do [<i>stakeholder</i>], determine a forma/formato de interação. Na minha opinião, o <b>processo deve [ser] o mesmo para qualquer outro [<i>stakeholder</i>] interno: comunicação do assunto, discussão, propostas, negociação, elaboração, [e] execução.</b>”</p> <p>“<b>A determinação do grupo de [<i>stakeholders</i>] é muito importante</b>, não seria prudente imaginar um grupo de [<i>stakeholders</i>], e trazer equivocadamente um grupo de [<i>stakeholders</i>] mal representado - causando assim mais distorções na determinação de valores e execução de objetivos/soluções para necessidades comuns. Não considero que muitos mapeiem os [<i>stakeholders</i>] externos, tendendo a ocupar-se na comunicação dos [<i>stakeholders</i>] internos (ou os mais próximos, como <i>shareholders</i>), deixando de lado os outros que ou estão distantes ou não podem ser representados. Na gestão de [<i>stakeholders</i>], vi muito pouco sendo feito, ou elaborado, talvez pela falta de resposta direta.”</p>	I/N



Quadro 12: Respostas à questão 3 – Investidas (continuação)

Presidente (Investida C)	<p>“Acho que <b>independente da importância dos stakeholders, o processo decisório restringe-se ao comando executivo da empresa</b> e ao seu conselho de administração. Não podemos deixar que haja confusão entre opinião/interesses de <i>stakeholders</i> e processo decisório na empresa.</p> <p><b>As corporações devem ouvir e estudar seus stakeholders para embasar suas decisões, mas jamais trazê-los para o processo decisório. Esse tipo de “democracia” pode comprometer a eficiência executiva de uma corporação de forma muito profunda.”</b></p> <p><b>“Independentemente das questões éticas envolvidas, nunca podemos esquecer que uma empresa existe para trazer resultados aos seus acionistas. Ninguém cria um negócio para melhorar o mundo (excetuando-se ações filantrópicas específicas). Cria-se um negócio para gerar lucros aos seus acionistas. Podendo fazer isso gerando benefícios adicionais à sociedade será maravilhoso.</b></p> <p><b>O que não cabe mais é um negócio que, para gerar lucros, cause impactos negativos. Mas neutralidade de impactos não é falta de ética.”</b></p>	I
-----------------------------	--	---

Quadro 13: Associação do padrão teórico com as respostas propostas pelos membros das Investidas

Presidente Investida A	1	- Foco no resultado corporativo	I/N
	2	- Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	N (G)
	3	- Neste caso não se encontrou associação mais direta com nenhum item do padrão teórico. No entanto, se fosse considerado o fato da sociedade ser listada em primeiro lugar, como um foco de atenção a todos os <i>stakeholders</i> , seria possível tentar uma associação com a vertente normativa da teoria.	Indefinida
Presidente Investida B	1	- Foco na Vantagem competitiva.	I
	2	- Sujeita-se o <i>status</i> de <i>stakeholder</i> ao reconhecimento por parte do corpo gerencial. - Os vínculos entre a firma e os <i>stakeholders</i> são construídos socialmente.	I/N
	3	- Divisão dos <i>stakeholders</i> em primários e secundários, sendo os primeiros aqueles indispensáveis à sobrevivência da firma.	I
Presidente Investida C	1	- Foco no resultado corporativo	I
	2	- Visão hierárquica dos <i>stakeholders</i> com foco nos acionistas, ou seja, no resultado corporativo	I
	3	- Definição unilateral da firma das suas obrigações para com os <i>stakeholders</i> .	I

No tocante aos presidentes das Investidas A e B, percebe-se um posicionamento mais alinhado aos valores da Empresa por parte do primeiro, embora seu discurso varie muito entre os dois pólos. Ao mesmo tempo em que o sucesso da corporação é assumido como motivação para a ampliação de seu foco, destaca-se a importância do sucesso das partes interessadas, relevando-se a sociedade enquanto potencial *stakeholder* principal, conforme descrito no rodapé do quadro 13, assim como a necessidade de se considerar as dimensões ambiental, social, econômica, e ética como dependentes e indissociáveis.

Já o presidente da Investida B assume um papel mais questionador no tocante à pergunta número 1, ao responder que, em sua visão, “(...) na grande maioria dos casos a ampliação do foco é mais uma necessidade do que uma motivação (...). Se vivêssemos fora de uma era de informação, teríamos toda esta preocupação?”. Por outro lado, acredita que a motivação também está ligada à “natureza humana, [já que] ninguém gosta de ser associado a uma empresa moribunda ou criminosa”. Seu discurso orienta-se, portanto, de forma instrumental.

Ainda com relação ao presidente da Investida B tem-se que seu posicionamento quanto a quem são os *stakeholders* também se apresenta instrumentalmente orientado, assemelhando-se, em muito, à taxonomia proposta por Clarkson (1995). A grande diferença percebida é que se assume como base para a distinção entre os dois grupos (“*drivers*” e “restante”) o potencial impacto dos *stakeholders* dentro de um aspecto temporal, os primeiros podendo afetar o destino e a orientação das corporações em um curto espaço de tempo, e os demais no médio ou no longo prazo. Quanto à participação dos *stakeholders* no processo decisório, percebem-se traços da abordagem normativa, ao defender-se a adoção do mesmo processo verificado para questões internas à companhia, prezando-se o diálogo, o qual envolve: discussão, propostas, negociação, elaboração, e execução. O traço instrumental também se faz presente, neste último caso, quando se manifesta que:

“A determinação do grupo de *stakeholders* é muito importante. Não seria prudente ‘imaginar’ um grupo de *stakeholders* e trazer, equivocadamente um grupo de *stakeholders* mal representado, causando assim mais distorções na determinação de valores e execução de objetivos/soluções para necessidades comuns”. (Presidente da Investida B).

Percebe-se, claramente, uma grande variabilidade de discursos, tanto no âmbito individual quanto no interior das empresas, e ainda entre estas, variando de uma identidade coerente com valores instrumentais, opostos à proposta da Investidora, até posicionamentos oscilantes entre os dois pólos, porém mais concentrados naquele instrumental.

O descolamento dos discursos das lideranças da Investidora e das Investidas mostra-se presente, sobretudo quando comparamos aquele do presidente da Investidora com o do presidente da Investida C. Enquanto o primeiro encontra-se alinhado à abordagem normativa, o segundo mostra-se coerente com a vertente instrumental.

Com base no exposto no decurso desta pesquisa, tem-se que a resposta à pergunta proposta, no caso em tela, é que a co-existência das racionalidades instrumental e normativa se manifesta de forma variada tanto no interior dos discursos dos respondentes da Empresa e Investidas, quanto entre os discursos colhidos na Empresa, e ainda entre aqueles presentes nas respostas de suas lideranças.

É ponto de suma importância a prevalência do aspecto instrumental nas manifestações dos respondentes, o qual assume contornos mais significativos dado que a Empresa propõe-se a implementar uma mudança em termos de gestão, através da adoção de uma abordagem *multistakeholder* orientada pelo diálogo, pelo respeito aos outros e à natureza, pela colaboração, e pela aprendizagem compartilhada, mudança esta que parece incompatível com presença majoritária da razão de natureza instrumental.

A resposta à pergunta de pesquisa é reforçada pelo entendimento da Consultora da Empresa, a qual enxerga um real propósito transformador por parte do fundador da Empresa, propósito este compartilhado por seu presidente, e descolado, em boa medida, da realidade das Investidas. Reitera-se, novamente, que todo o processo de desenvolvimento organizacional efetuado na Empresa, por um período superior a cinco anos, e que se estende até hoje, não foi espelhado, de forma similar nas Investidas.

Ao trabalho que vem sendo desenvolvido na Investidora que, no entendimento da Consultora, tem por foco a busca de identidade corporativa e individual, através de um processo pessoal de aumento do nível de consciência, baseado em diálogo e reflexão, correspondeu, nas Investidas, a uma abordagem

mais objetiva, implementada por outra consultoria, com vistas a um melhor entendimento da temática da sustentabilidade e à adoção de ferramentas de gestão de forma a propiciar o acompanhamento de indicadores nas dimensões ambiental, social e econômica.

É relevante destacar ainda a contratação de uma terceira empresa de consultoria para trabalhar na reestruturação da Investida C, orientada pela busca de resultados financeiros de curto prazo, e pouco afeita à proposta da Empresa.

Desta forma, ao trabalho qualitativo desenvolvido na Investidora, cuja unidade de análise principal foi o indivíduo, correspondeu outro, de base objetiva, segundo uma abordagem mais quantitativa, nas Investidas, sobretudo na investida C.

O resultado pode ser considerado preocupante, tomando-se por base a relação estreita existente entre os valores e a cultura organizacional, tida como um “sistema de valores e normas compartilhados” (Chatman & Cha, 2003, p.21), ou ainda como um reflexo dos “valores centrais da organização, seu comportamento e crenças” (Melewar et al., 2005, p.64).

Ressalta-se ainda que tanto a cultura quanto os valores organizacionais dizem respeito ao propósito da corporação, ao seu porquê (Grojean et al., 2004) e que, portanto, incongruências com respeito aos valores e à racionalidade assumidas como centrais para a corporação, acabam por refletir, potencialmente, na formação de sua cultura e na realização do seu propósito.

Outro ponto de suma importância, no âmbito desta pesquisa, é o reconhecimento da dimensão social da cognição (Levine & Resnick, 1993; Harris, 1994; Cunliffe, 2002). Para Harris (1994), “a cultura organizacional está refletida na emergência de esquemas congruentes (...), [tomando] forma pela construção social de significado, através de um processo intrapsíquico de diálogo mental entre o *self* e os outros”, tomando-se por esquemas as “(...) teorias subjetivas derivadas da experiência individual acerca de como o mundo opera” (Markus & Zajonc, 1985, *apud* Harris, 1994, p.299).

Segundo a linha de argumentação acima, o meio primordial capaz de influenciar todo o processo cognitivo é o desenvolvimento de cognições compartilhadas, em grupos, altamente dependentes da intersubjetividade, ou seja, de uma visão comum (Levine & Resnick, 1993).

Há ainda de se destacar o protagonismo do líder em todo o processo de construção da cultura organizacional, destacando-se a necessidade de estarem presentes altos níveis de congruência entre os seus valores e aqueles da organização. “Uma postura ética e valorativa do líder dissonante dos valores organizacionais é capaz de acarretar que os membros da organização atribuam importância menor a estes últimos” (Grojean et al., 2004, p.226).

Logo, é fundamental a coerência da postura do líder com os valores organizacionais, e, no caso em análise, o alinhamento dos discursos das lideranças da Investidora e das Investidas. Cabe destacar que, do ponto de vista da promoção de impactos sociais, ambientais e humanos na sociedade, as operações das Investidas acabam por assumir maior relevância e que, portanto, um maior desvio dos discursos das suas lideranças frente ao propósito e valores da Empresa torna-se por demais relevante.

As conclusões presentes no capítulo final buscam reforçar que a despeito da Empresa e das Investidas serem organizações jovens, o seu comportamento dissonante quanto à racionalidade pretendida pode refletir na dificuldade da construção e vivência compartilhada dos valores e propósito da Empresa.

## 5 Conclusão

A presente investigação teve como tema central a racionalidade, buscando evidenciar as diferenças significativas entre as razões instrumental e substantiva. Para tanto se recorreu, como embasamento teórico principal, à Teoria dos *Stakeholders*.

Entendeu-se que uma das formas de fomentar o debate acima seria através da descrição da co-existência das racionalidades instrumental e substantiva nos discursos dos membros de uma corporação (Empresa) e suas investidas (Investidas).

À pergunta de pesquisa proposta, **como co-existem as racionalidades instrumental e substantiva nos discursos dos respondentes da Empresa e de suas Investidas**, respondeu-se que esta se dá de forma variada, prevalecendo, no entanto, no caso em tela, traços da racionalidade instrumental, sobretudo nos discursos das lideranças das Investidas.

Em relação aos aspectos teóricos a suportar a investigação, destaca-se que a presença, na Teoria dos *Stakeholders*, de uma clara distinção entre razão instrumental, a orientar a vertente de mesmo nome, e a de natureza substantiva, a suportar a vertente normativa, foi fundamental para a fundamentação desta pesquisa. Enquanto esta última abordagem da teoria orienta-se ao endereçamento da mudança proposta no decorrer deste trabalho, sobretudo no item 2.1, cuja graduação varia de acordo com os fundamentos teóricos a embasá-la.

Em relação à versão instrumental da teoria, pode-se associar um comprometimento com a manutenção do *status quo*, condicionando-se a ampliação de foco de atuação corporativa ao interesse dos acionistas. Não há, portanto, mudanças significativas em relação à principal teoria ética concorrente – a dos *Stockholders*.

Com base no exposto acima, esperava-se, na prática, uma maior aderência dos discursos colhidos com a racionalidade substantiva, associada à vertente normativa da Teoria dos *Stakeholders*.. Tal ponto é reforçado pela importância que a empresa atribui ao diálogo, às emoções, à tomada de consciência individual, ao respeito a todos os seres vivos que, quando associados ao propósito declarado de atuar na construção de um mundo melhor, lastreiam a valoração da substantividade e o foco na mudança.

Em base à classificação proposta por Humphreys et al. (2002), referente à formação de conexões entre as narrativas individuais e organizacionais, quatro categorias relacionais são passíveis de manifestação: identificação, não-identificação, schizo-identificação, e identificação neutra. No primeiro caso há uma ligação ativa, e percebida como positiva, entre a identidade individual e aquela organizacional, enquanto no segundo esta ligação é igualmente ativa, mas tida como negativa. A schizo-identificação ocorre na presença da simultaneidade das duas situações anteriores, ao passo que na identificação neutra tem-se presente o traço da imparcialidade e da passividade (Humphreys et al., 2002).

Em referência ao caso em tela pôde-se perceber a presença de todas as categorias acima, exceto aquela associada à neutralidade. Exemplificando, tem-se que, ao passo que o discurso do presidente da Investidora corresponde a um processo de identificação, aquele do presidente da Investida C mais se aproxima da não identificação.

Atesta-se uma grande variabilidade no tocante à racionalidade presente nos discursos dos respondentes, em boa parte alinhados à instrumentalidade, sugerindo um potencial distanciamento destes com o discurso acerca dos valores e propósito corporativos apresentados formalmente pela Empresa.

A combinação da breve existência da Empresa, com pouco mais de oito anos de existência, com o fato de ser esta a sucessora de uma terceira companhia, pode ser determinante para a aparente inconsistência verificada. Outro potencial ponto de destaque para a dissonância verificada reside no fato da adoção de orientações diversas na construção do debate acerca do tema da sustentabilidade, inclusive com a contratação de consultorias orientadas diversamente do ponto de vista valorativo para assessorar a Empresa e as Investidas.

Associando-se o fato acima com a consideração de que a prática do diálogo tem o dom de promover entendimentos compartilhados, realidades negociadas, e, por fim, [implicar] em níveis maiores de “consistência coletiva, coerência, e continuidade” (Burgoyne, 1995; Isaac, 1993, *apud* Humphreys et al., 2002), faz crescer em relevância a existência de debates pouco compartilhados no interior da Empresa e, sobretudo, entre as lideranças desta e de suas Investidas.



## 6 Bibliografia

AKTOUF, O. – “**A administração entre a tradição e a renovacao**”. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

ALVESSON, M., & DEETZ, S. – “**Teoria crítica e abordagens pós-modernas**”. In: CLEGG, S.; HARDY, C., & NORD.W (Orgs.). *Handbook* de Estudos Organizacionais. Editora Atlas, São Paulo, v. 1, 1999.

ARGANDOÑA, A. – “**The Stakeholder Theory and the Common Good**”. *Journal of Business Ethics*, v. 15, 1998.

ARCHER, M. – “**Homo economicus, Homo sociologicus and Homo sentiens**”. In: TRITTER, J., & ARCHER, M. (Orgs). *Rational Choice Theory: Resisting Colonization*. Editora Routledge, United Kindon, 2001.

BEAUCHAMP, Y.L., & BOWIE, N.E. – “**Ethical Theory and Business**”. *Pearson Education, Inc.. New Jersey*, 2004

BECK, U. – “**Capítulo 1: A Reinvenção da Política: Rumo a uma Teoria da Modernização Reflexiva**”. In: GIDDENS, A., BECK, U., & LASH, Scott – *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Editora UNESP, São Paulo, 1997.

BERMAN, M. – “**Tudo que é Sólido Desmancha no Ar**”. Cia. Das Letras, São Paulo, 2000, pp. 15-35.

BHABHA, H. K. – “**Introdução - Locais da Cultura**” e “**Disseminação - O Tempo, a Narrativa e as Margens da Nação Moderna**”. In: \_\_\_\_\_. *O Local da Cultura*. Editora UFMG, Belo Horizonte, 1998, pp. 19-42.

BOATRIGHT, J.R. – “*Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: or, what’s so special about Shareholders?*”. *Business Ethics Quarterly*, v.4, n.4, 1994

BOWIE, N. – “*A Kantian Approach do Business Ethics*”. In: DONALDSON, T., WERHANE, P. W., & CORDING, M. *Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach*. Person Education Inc., New Jersey, 7<sup>th</sup> edition, pp. 61-71.

BROWN, L. – “*Eco-Economy: Building an Economy for the Earth*”. W, W. Norton & Company, New York, 2001.

BUCHHOLZ, R., & ROSENTHAL, S. – “*Towards a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory*”. *Journal of Business Ethics*, v. 58, n. 1, 2005.

BURREL, G. – “**Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise**”. In: CLEGG, S.; HARDY, C., & NORD.W (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Editora Atlas, São Paulo, v. 3, 1999.

BURTON, B.K., & DUNN, C.P. – “*Feminist Ethics as moral grounding for Stakeholder Theory*”. *Business Ethics Quarterly*, v.6, n.2, 1996.

CALÁS, M. B., & SMIRCICH, L. – “*The Woman’s Point of View: Feminist Approaches to Organizational Studies*”. In: CLEGG, S.; HARDY, C., & NORD.W (Orgs.). *Handbook of Organizational Studies*. Editora Sage, London, v. 3, 1996.

CARR, A – “**Is Business Bluffing Ethical?**”. In: DONALDSON, T., WERHANE, P. W., & CORDING, M. *Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach*. Person Education Inc., New Jersey, 7<sup>th</sup> edition, pp. 106-112.

CARVALHO, J.F.S., & LEITAO, S. P. – “**Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora do business-as-war**”. *Revista de Administração Pública*, v.35, n. 2, abr./mai. 2001.

CHANLAT, J.F. – “**Ciências Sociais e Management**”. Editora Atlas, S.Paulo, 2000.

CHATMAN, J.A., & CHA, S.E. – “*Leading by Leveraging Culture*”. *California Management Review*, v.45, n.4, 2003.

CHIA, R. - "***From modern to postmodern organizational analysis***". *Organizational Studies*, v. 16, n. 4, 1995.

CLARKSON, M. B. - "***A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance***". *Academy of Management Review*, v.20, n.1, 1995.

CORLEY, K.G., GIOIA, D.A, & FABBRI, T. - "***Organizational identity & learning: uncovering subtle aspects of organizational learning***". *Organizational Learning and Knowledge Management. New Directions. 4<sup>th</sup> International Conference. The University of Western Ontario, june 2001.*

CRAGG, W. - "***Business Ethics and Stakeholder Theory***". *Business Ethics Quarterly*, v.2, n.2, 2002.

CRESWELL, J.W. - "***Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions***". Sage Publications, Inc., 1998.

CUNLIFFE, A. L - "***Reflexive dialogical practice in management learning***". *Management Learning*, v. 33, n. 1, 2002.

DÈBORD, G. - "***A Sociedade do Espetáculo***". Contraponto Editora. RJ, 2005.

DOBSON, J., & WHITE, J. - "***Toward the feminin firm: an extension to Thomas White***", *Business Ethics Quarterly*, v. 5, n. 3, 1995.

DONALDSON, T., WERHANE, P. H., CORDING, M. - "***Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach***". Pearson Education, Inc, New Jersey, 2005.

\_\_\_\_\_. & PRESTON, L.E. - "***The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications***". *Academy of Management Journal*, v. 20, n. 1, 1995.

\_\_\_\_\_. & DUNFEE, T. W. - "***Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory***". *Academy of management journal*, v. 19, 1994.

ENRIQUEZ, E. - "***Os desafios éticos nas organizações modernas***". *Revista de Administração de Empresas, S.Paulo*, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.

EVAN, W. M., & FREEMAN, R. E – “*A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*”. In: G. D. Chryssides and J. H. Kaler: 1993.

FERGUSON, K. E. – “*Post-Modernism, Feminism, and Organizational Ethics: Letting Difference*”. In: LARSON, A., & FREEMAN, R. E. *Women’s Studies and Business Ethics: Toward a New Conversation*. Oxford University Press, New York, 1997.

FREEMAN, R. E. – “*The Politics of Stakeholders Theory: Some Future Directions*”. *Business Ethics Quaterly*, v. 4, n. 4, 1994.

\_\_\_\_\_. “*Divergent Stakeholder Theory*”. *Academy of Management Journal*, v.24, n. 2, 1999.

FINEMAN, S. – “*A emoção, e o processo de organizar*”. In: CLEGG, S.; Hardy, C., & NORD.W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. S.Paulo, Atlas, v. 2, 1999.

FRIDMAN, Luis Carlos – “*Vitalidade ou irrelevância de um Debate?*”. In: *Vertigens Pós-Modernas*. Editora Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2000, pp. 09-22.

FRIEDMAN, M. – “*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*”, *New York Times Magazine*, 13-9-1970, p.33.

GELLNER, E. – “*Razão e Cultura: Papel Histórico da Racionalidade e do Racionalismo*”. Editorial Teorema, Lisboa, 1995.

GIBSON, K. – “*The Moral Basis of Stakeholder Theory*”. *Journal of Business Ethics*, v. 26, 2000.

GIDDENS, A. – “*As Conseqüências da Modernidade*”. Editora UNESP, São Paulo, 1990.

GIL, A. C. – “*Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*”. Editora Atlas, São Paulo, 1999.

GOODPASTER, K. E. – “*Business Ethics and Stakeholder Analysis*”. *Business Ethics Quaterly*, v. 1, n. 1, 1991.

GRIMES, A.J. – “*Critical Theory and Organizational Sciences: a Primer*”. *Journal of Organizational Change*, v. 5, n. 1, 1992.

GROJEAN, M. W., RESICK, C. J., DICKSON, M.W., SMITH, D.B. – “*Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics*”. *Journal of Business Ethics*, v.55, 2004.

HARRIS, S.G. – “*Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*”. *Organizational Science*, v.5, n.3, 1994.

HARVEY, D. – “**Modernidade e Modernismo**” e “**Pós-Modernismo**”. In: *A Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural*. Edições Loyola, São Paulo, 1994.

HASNAS, J. – “*The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed*”. *Business Ethics Quarterly*, v.8, n.1, 1998.

HILL, C. W. L., & JONES, T. M. – “*Stakeholder – Agency Theory*”. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, 1992.

HIRSCHMAN, A. O. – “**As Paixões e os interesses: Argumentos Políticos a favor do Capitalismo antes do seu Triunfo**”. Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1979, pp. 17-68.

HORKHEIMER, M., & ADORNO, T. W. – “*Dialectic of Enlightenment: Philosophical Fragments*”. California: *Stanford University Press*, 2002.

HUMMELS, H. – “*Organizing Ethics: a Stakeholder Debate*”. *Journal of Business Ethics*”, v.17, 1998.

HUMPRHEYS, M. & BROWN, A.D. – “*Narratives of Organizational Identity and Identification: a Case Study of Hegemony and Resistance*”. *Organizational Studies*, v.23, n.3, 2002.

JAMESON, F. – “**Pós-Modernismo – A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio**”. Editora Ática, São Paulo, 2ª edição, 1997.

JONES, T. M. – “*Instrumental Theory of Stakeholders: a Synthesis of Ethics and Economics*”. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, 1995.

JONES, T. M., & WICKS, A. C. – “*Convergent Stakeholder Theory*”. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, 1999.

KALER, J. – “*Differentiating Stakeholder Theories*”. *Journal of Business Ethics*, v.46, 2003.

LANGTRY, B. – “*Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business*”. *Business Ethics Quaterly*, v. 4, n. 4, 1994.

LASH, S. – “*A Reflexividade e seus Duplos: Estrutura, Estética, Comunidade*”. In: GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich e LASH, Scott. *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Editora UNESP, São Paulo, 1997.

LEITÃO, S. P., & MACHADO, S. J. – “*Gestão estratégica e mudança: problemas e possibilidades*”. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 6, 2004.

LEVINE, J.M., RESNICK, L.B., & HIGGINS, E.T. – “*Social foundations of cognition*”. *Annual Review in Psychology*, v.44, 1993.

LEVITT, T. – “*The Danger of Social Responsibility*”. *Harvard Business Review*, september-october 1958.

LIEDTKA, J. M. – “*Feminist Morality and Competitive Reality: a Role for an Ethic of Care*”. *Business Ethics Quaterly*, v. 6, n. 2, 1996.

LYOTARD, J. F. – “*The Postmodern Condition: a Report on Knowledge*”. *Theory and History of Literature*. University of Minnesota Press, v.10.

MARDSSEN, R., & TOWNLEY, B. – “*A Coruja de Minerva: Reflexoes sobre a Teoria na Pratica*”. In: CLEGG, S.; Hardy, C., & NORD.W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Editora Atlas, São Paulo, v. 2, 1999.

MARIOTTI, H. – “*As Paixões do Ego: Complexidade, Política e Solidariedade*”. Editora Palas Athena, 2000.

MELEWAR, T. C., KAROSMANOGLU, E., PATERSON, D. – “**Corporate Identity: Concept, Components and Contribution**”. *Journal of General Management*, v.31, n.1, 2005.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. – “**Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**”. *Academy of Management Journal*, v. 22, 1997.

MOORE, G. – “**Tinged shareholder theory: or what’s so special about stakeholders?**”. *Business Ethics: A European Review*, v. 8, n. 2, 1999.

NORD, W., & FOX – “**O Indivíduo nos Estudos Organizacionais: o Grande Ato de Desaparecimento.**” In: CLEGG, S.; Hardy, C., & NORD.W. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Editora Atlas, São Paulo, v. 2, 1999.

PHILLIPS, R. – “**Stakeholder Theory and Organizational Ethics**”. Berrett-Koehler, San Francisco, 2003.

\_\_\_\_\_. FREEMAN, R. E., & WICKS, A. – “**What Theory of Stakeholders is Not?**”. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, 2003.

PINTO, M.C.S – “**A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders**”. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, 2004. 322p.

RAMOS, A. G. – “**A nova ciência das organizações**”. Editora FGV, 1981.

\_\_\_\_\_. “**Modelos de Homem e Teoria Administrativa**”. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas. Editora PUC-PR, Curitiba, n. 3, 2001.

RAWLS, J. – “**Distributive Justice**”. In: DONALDSON, T., WERHANE, P. W., & CORDING, M. *Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach*. Person Education Inc., New Jersey, 7<sup>th</sup> edition, pp. 193-203.

REED, D. – “**Stakeholder Management Theory: a Critical Theory Perspective**”. *Business Ethics Quarterly*, v.9, n.3, 1999.

REED, M. – “**Organizations and Rationality: The Odd Couple?**”. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 5, 1991.

ROBERT, K.H. – “**The Natural Step: a História de uma Revolução Silenciosa**”. Editora Pensamento-Cultrix Ltda, 2002.

- ROGENE, B., & ROSENTHAL, S. – “*Towards a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory*”. *Journal of Business Ethics*, v. 58, n. 1, 2005.
- SENNETT, R. – “*A Corrosão do Caráter*”. Editora Record, Rio de Janeiro, 1999.
- SERVA, M. – “*O Fenômeno das Organizações Substantivas*”. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.2, 1993.
- STERNBERG, E. – “*A Teleological Approach to Business Ethics*”. *Human Action in Business*, 1993.
- SOLOMON, R. C. – “*Competition, Care, and Compassion: Toward a Nonchauvinist View of the Corporation*”. In: LARSON, A., & FREEMAN, R. E. *Women’s Studies and Business Ethics: Toward a New Conversation*. Oxford University Press, New York, 1997.
- THIRY-CHERQUES, H. R. – “*Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial*”. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2003.
- TOWLEY, B. – “*The Role of Competing Rationalities in Institutional Change*”. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, 2002.
- VOTAW, D., & SETHI, S. P. – “*Do we Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment?*”. *California Management Review*, v.XII, n.1, 1969.
- WALLERSTEIN, I. – “*O Fim do Mundo como o Concebemos: Ciência Social para o século XXI*”. Editora Revan, Rio de Janeiro, 2003.
- WICKS, A., & GILBERT, D. – “*A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept*”. *Business Ethics Quarterly*, v.4, n.4, 1994.
- WOOD, D. – “*Corporate Social Performance Revisited*”. *Academy of Management Review*, v.16, n.4, 1991.
- YIN, R.K. – “*Case Study Research: Design and Methods*”. Sage Publications, Inc., 2003.
- YUTHAS, K. & DILLARD, J. – “*Ethical Development of Advanced Technology: a PostModern Stakeholder Perspective*”. *Journal of Business Ethics*, v.19, n.1, 1999.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)