

## 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 despender 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.

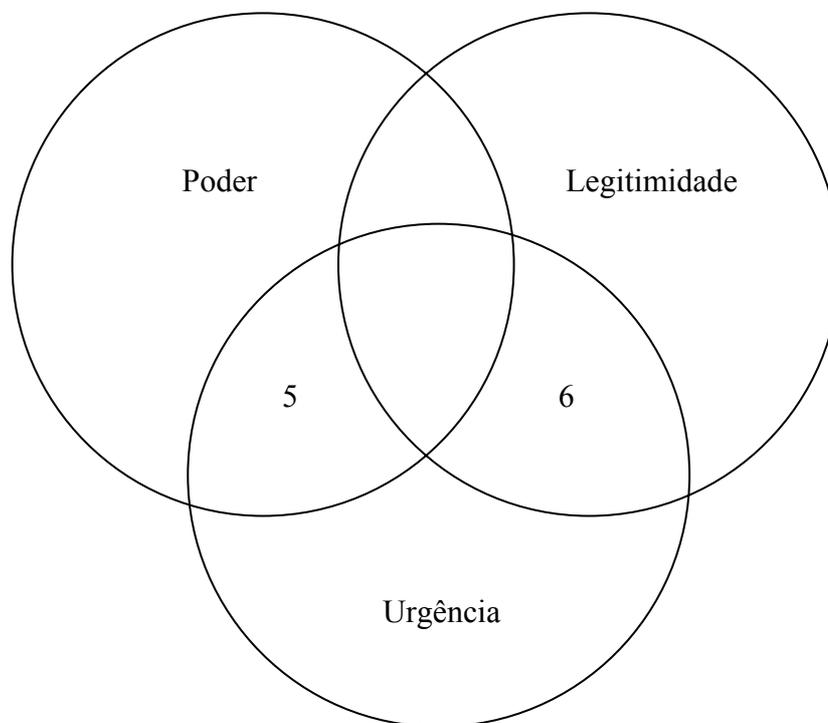


Figura 1: Classes qualitativas de stakeholders

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.

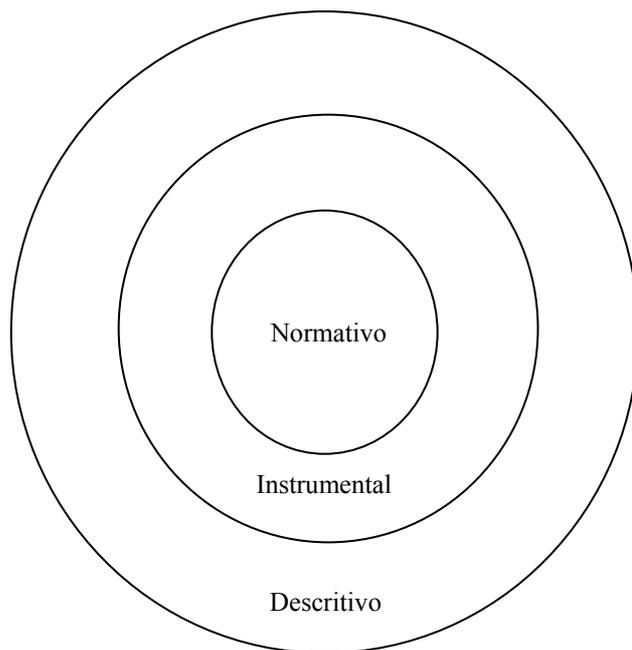


Figura 2: Os três aspectos da Teoria dos *Stakeholders*

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.