

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucas Hoerlle Torres

TEORIA DO *STAKEHOLDER*: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO  
PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO *STAKEHOLDER*

Porto Alegre

2013

**Lucas Hoerlle Torres**

**TEORIA DO *STAKEHOLDER*: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO  
PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO *STAKEHOLDER***

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Ariston Azevedo**

**Porto Alegre**

**2013**

## CIP - Catalogação na Publicação

Torres, Lucas Hoerlle

Teoria do Stakeholder: Um Estudo da Aplicação do Princípio de Equidade do Stakeholder / Lucas Hoerlle Torres. -- 2013.

122 f.

Orientador: Ariston Azevedo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Stakeholder. 2. Teoria do Stakeholder. 3. Princípio de Equidade do Stakeholder. 4. Ética Empresarial. 5. Ética. I. Azevedo, Ariston, orient. II. Título.

**Lucas Hoerlle Torres**

**TEORIA DO *STAKEHOLDER*: UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DE  
EQUIDADE DO *STAKEHOLDER***

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Ariston Azevedo**

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mariana Baldi – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. João Marcelo Crubellate – Universidade Estadual de Maringá

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Ariston Azevedo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Aos meus amados pais, Sergio e Anelise, por sempre me apoiarem e me ajudarem à alcançar meus sonhos.

## Agradecimentos

Ao CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil que apoiou a realização deste trabalho;

Aos meus pais, Sergio e Anelise, por sempre me incentivarem e me apoiarem sem medirem esforços e com muito amor e carinho;

À tia Olizete (*in memoriam*), por ter cuidado de mim com muito amor;

Aos meus irmãos, Julio e Juliana, pelos conselhos acadêmicos;

À minha vó Lucy, por sempre rezar pelo meu sucesso;

À Fernanda, pelo amor e todo apoio quando precisei;

À Layka, pelo companheirismo e exemplo de superação;

Ao meu orientador, Ariston Azevedo, pelo aprendizado e por me mostrar a teoria do *stakeholder*;

À Organização X e aos entrevistados, por disponibilizarem seu tempo e contribuírem com este trabalho;

À Robert Phillips e Edward Freeman, por responderem às minhas dúvidas sobre *stakeholders*.

"(1) Não faz sentido falar sobre negócios sem falar sobre ética. (2) Não faz sentido falar sobre ética sem falar sobre negócios. (3) Não faz sentido falar sobre negócios ou ética sem falar sobre seres humanos" (FREEMAN ET AL, 2010, p. 7).

## Resumo

Para aqueles que acreditam que ética e negócios são instâncias separadas (tese da separação), Freeman e outros (2010) argumentam que eles podem estar juntos (tese da integração). Os autores defendem que a teoria do *stakeholder* é uma forma através da qual isso pode ocorrer. Nos certames da teoria do *stakeholder*, Phillips (2003) propôs o princípio de equidade do *stakeholder*, que resumidamente consiste em uma proposta que visa garantir um relacionamento ético entre organização e seus *stakeholders*. No presente estudo, se considera como *stakeholder* aqueles grupos que possuem obrigações mútuas com uma organização que vão além daquelas determinadas pelo que a moralidade da sociedade estabelece. Assim, com o objetivo de compreender como o princípio de equidade do *stakeholder* está presente, ou ausente, em uma organização específica, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, através de entrevistas em profundidade. As entrevistas transcritas foram analisadas através da análise de conteúdo, com técnica categorial, se tendo, as seguintes categorias: (A) moral, ética e justiça; (B) esquema cooperativo; (C) *stakeholders*: meios ou fins? Durante a análise, se compreendeu que o princípio de equidade do *stakeholder* está presente no relacionamento da Organização em questão com seus *stakeholders* conforme propôs Phillips (2003). Como achados, o trabalho levanta reflexões sobre o modelo genérico de esquema cooperativo, mostrando que os *stakeholders* derivativos podem ser menos frequentes do que aparentam ser. Também foi percebido pelo autor do estudo que ética, moral e justiça são conceitos que causam confusão aos entrevistados, o que leva a crer que é possível que outros membros da sociedade não tenham esses conceitos assimilados, merecendo mais atenção ao ensino de tais disciplinas. Por fim, o autor da presente dissertação destaca que o uso do bom senso, assim como agir honestamente e criar laços com outros indivíduos são caminhos para se manter uma boa relação com *stakeholders*. De forma a concluir o estudo, é feito um apelo para maior conscientização moral, não só dos administradores, mas também da sociedade, visando um mundo melhor para todos.

Palavras-chave: 1. *Stakeholder*. 2. Teoria do *Stakeholder*. 3. Princípio de Equidade do *Stakeholder*. 4. Ética Empresarial. 5. Ética. 6. Moral.



## Abstract

For those who believe that ethics and business are separated instances (separation thesis), Freeman et al (2010) argue that it can be together (integration thesis). The authors defend that the *stakeholder* theory is a way by which it can happen. In the field of *stakeholder* theory Phillips (2003) proposed the principle of *stakeholder* fairness which consists in a proposal that aims to guarantee an ethical relationship between organization and its stakeholders. In the present study *stakeholder* is considered as those groups which have mutual obligations with an organization. This obligations goes beyond those determined by what the society's morality has established. This study aims to comprehend how the principle of *stakeholder* fairness is, or is not, present in the management of an organization's stakeholders. For this purpose a qualitative explanatory research was done using deep interviews that were also transcript and analyzed by the categorical content analyses technique. It was proposed the following categories: (A) moral, ethics and justice; (B) cooperative scheme; (C) stakeholders: ways or endings? It was comprehended that the principle of *stakeholder* fairness is present in the relationship between the studied organization and its stakeholders as it was proposed by Phillips (2003). As findings the work brings thoughts about the generic model of the cooperative scheme showing that derivatives stakeholders can be less frequent as they seem to be. It was also realized by the author of the study that ethics, moral and justice are concepts that made confusion on the interviewers. It leads to believe that it's possible that other members of the society also do not have understood this concepts. This way the teaching of this disciplines deserves more attention. At the end, the author of the present dissertation detaches that the use of good sense, honest behavior and also the creation of ties with other individuals are good ways to keep a good relationship with stakeholders. In a way of concluding the study it was made an appeal for more moral consciousness not only for managers but also for the society, aiming a better world for everybody.

Key-words: 1. Stakeholder. 2. Stakeholder Theory. 3. Principle of Stakeholder Fairness. 4. Business Ethics. 5. Ethics. 6. Moral.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Stakeholders. ....	46
Figura 2 – Mapa de Stakeholders – Legítimo, Derivativo e Não <i>Stakeholder</i> .....	61
Figura 3 – Organograma da Organização X.....	69
Figura 4 – Esquema Cooperativo da Organização X.....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados: Organização X. ....	70
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados: Demais <i>Stakeholders</i> 01. ....	71
Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados: Demais <i>Stakeholders</i> 02. ....	71
Quadro 4 – Obrigações Morais Adicionais Presentes no Esquema Cooperativo da Organização X. ....	96
Quadro 5 – Características do Princípio de Equidade do <i>Stakeholder</i> no Esquema Cooperativo da Organização X. ....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – EnANPAD e Teoria do <i>Stakeholder</i> .....	40
---	----

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2.	<b>PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA</b> .....	18
3.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
3.1.	TEORIA DO <i>STAKEHOLDER</i> .....	21
3.1.1.	<b>O termo e sua origem</b> .....	21
3.1.2.	<b>Moral e ética</b> .....	25
3.1.3.	<b>A(s) teoria(s)</b> .....	28
3.1.4.	<b>Interpretações Equivocadas</b> .....	34
3.1.5.	<b>Possibilidades futuras</b> .....	36
3.1.6.	<b>No Brasil</b> .....	38
3.1.7.	<b>Teoria do <i>stakeholder</i> em outras propostas</b> .....	42
3.1.8.	<b>Diversas definições</b> .....	44
3.2.	PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO <i>STAKEHOLDER</i> .....	47
3.2.1.	<b>Justiça como equidade</b> .....	47
3.2.2.	<b>Proposta de Phillips</b> .....	53
4.	<b>ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b> .....	64
4.1.	TIPO E VERTENTE DA PESQUISA.....	64
4.2.	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	65
4.3.	UNIDADE DE ESTUDO .....	66
4.3.1.	Organização X.....	68
4.3.2.	Perfil dos Entrevistados .....	70
4.4.	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	72
4.5.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	74
5.	<b>ANÁLISE</b> .....	75
5.1.	A Presença do princípio de equidade do <i>stakeholder</i> na organização x.....	75
5.3.1.	<b>Justiça, ética e moral: fazer o que é certo</b> .....	75
5.3.2.	<b>O esquema cooperativo da Organização X</b> .....	79
5.3.2.1.	Stakeholders normativos .....	80

5.3.2.1.1.	<i>Clientes</i> .....	81
5.3.2.1.2.	<i>Funcionários</i> .....	83
5.3.2.1.3.	<i>Fornecedores</i> .....	85
5.3.2.1.4.	<i>Sócios</i> .....	87
5.3.2.2.	Stakeholders derivativos .....	89
5.3.2.2.1.	<i>Mídia</i> .....	90
5.3.2.2.2.	<i>Mercado</i> .....	90
5.3.2.3.	Não stakeholders.....	91
5.3.2.3.1.	<i>Governo</i> .....	91
5.3.2.3.2.	<i>Sindicato</i> .....	92
5.3.2.3.3.	<i>Sociedade</i> .....	93
5.3.2.4.	Síntese .....	94
<b>5.3.3.</b>	<b>Stakeholders são fins</b> .....	<b>97</b>
<b>6.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS ADMINISTRADORES DA ORGANIZAÇÃO X</b> .....	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS STAKEHOLDERS</b> .....	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE C – EMAIL DE EDWARD FREEMAN</b> .....	<b>117</b>
	<b>APÊNDICE D – EMAIL DE ROBERT PHILLIPS 01</b> .....	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE E – EMAIL DE ROBERT PHILLIPS 02</b> .....	<b>119</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história é possível se observar escândalos empresariais. Como exemplo, se tem o caso da empresa norteamericana Enron, que ao falir em 2001, devido à fraude de seus gestores, deixou mais de \$31 bilhões em dívidas. Além desse caso, Hartley e Shally-Jensen (2011) citam outras fraudes, como a empresa Xerox ter declarado um lucro \$1,4 bilhão acima do que realmente obtivera. Também citam o exemplo da WorldCom que, semelhante à Xerox, formalizou um resultado de \$3,8 bilhões acima do que realmente obteve. Os autores também explicam que os escândalos empresariais não se resumem somente aos resultados das organizações. Eles mostram que os principais executivos de algumas das grandes corporações pegaram para si os lucros oriundos da vendas de ações, citando como exemplo o Scott Sullivan, da WorldCom, que ganhou \$35 milhões dessa forma. O caso do Gary Winnik, da Global Crossing, que retirou \$500 milhões da companhia, dois anos antes de decretar falência da mesma, também foi citado pelos autores. Fora as empresas e seus gestores, Hartley e Shally-Jensen (2011) lembram que empresas de auditoria fiscal, como a KPMG e Ernst and Young, foram acusadas de violações, sendo que a Arthur Anderson LLP teve que abandonar os negócios por causa disso.

Devido à essas fraudes, leis mais rigorosas foram estabelecidas. Hartley e Shally-Jensen (2011) explicam que, em 2002, nos Estados Unidos, foi criado o ato Sarbanes-Oxley. Essa nova legislação ampliou as penalidades àqueles condenados por fraudes, além de determinar mais especificações para o controle contábil e patrimonial das empresas. Além dessas ações, o ato também criou uma companhia pública para regulamentar, inspecionar e disciplinar empresas de contabilidade. Os autores citam as maiores modificações presentes no Sarbanes-Oxley:

1. Obrigação, para companhias públicas, de avaliar e dar detalhes da eficiência de seus relatórios fiscais;
2. Necessidade de que os *CEOs* e *CFOs* atestem seus relatórios fiscais;
3. Aumentar penalidades, tanto civis como criminais, por infringir a segurança da lei;
4. Estipular que empréstimos pessoais não podem ser dados à nenhum diretor executivo;
5. Necessidade de comitês de auditoria independente para companhias registradas no mercado de ações;
6. Garantias de devolução, danos compensatórios e proteção de empregados que agem como delatores (HARTLEY; SHALLY-JENSEN, 2011, p. 407)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Tradução do autor: 1. *Obligation for public companies to asses and give details of the efficiency of their fiscal reporting*; 2. *Requirement that CEOs and CFOs certify their fiscal reports*; 3. *Increased penalties, both civil and criminal, for security law infringement*; 4. *Stipulation that no personal loans can be given to any executive*

Conforme explica Meira (2010), a sociedade, ao perceber essas diversas fraudes, se encontra em um conflito moral. Por um lado, se tem os valores morais de não roubar e de não mentir e, do outro lado, se tem a busca por maior lucratividade, aparentemente, à qualquer custo. Desse modo, todas essas mudanças legislativas, com a intenção de não permitir que novas fraudes ocorram, são respostas à esse desejo, por parte da sociedade, de se moralizar os negócios. Segundo o autor, essa necessidade antiga fez surgir o tema da ética empresarial nos anos 1970, momento no qual o assunto passou a ser estudado no âmbito acadêmico, principalmente nos Estados Unidos. Meira (2010), que fez um resgate histórico sobre o tema, lembra que mesmo pensando que os negócios não possuem preocupações morais, os indivíduos neles envolvidos não estão isentos de suas capacidades morais.

Uma vez que se toca no assunto, é preciso esclarecer esses conceitos. A ética, segundo Vazquez (2007) é a ciência que estuda a moral. Essa, por sua vez, consiste no conjunto de normas, informais, criadas pela sociedade. Essas normas são desenvolvidas conforme o tempo e a história da sociedade, podendo variar ao longo dos anos. Os indivíduos que compõe a sociedade acabam por internalizar essas normas, por livre vontade, seguindo-as. Também se deve falar dos atos morais que os indivíduos da sociedade realizam. Esses atos são aqueles passíveis de julgamento, positivo ou negativo, a partir da moral estabelecida na sociedade. Apesar dessa distinção entre os conceitos de ética e moral, visando manter uma coerência epistemológica com Freeman e outros (2010) (autores mais utilizados nesse estudo), no presente trabalho a ética é entendida como sinônimo de moral, da mesma forma que é utilizada no senso comum.

Ao se debruçar sobre a temática dos escândalos empresariais, não somente relacionados às grandes corporações, Freeman e outros (2010) formulam algumas questões. Entre outras, negócios e ética não se misturam? Uma "decisão profissional" pode excluir valores morais? Aparentemente, essas questões tem a resposta "sim" dada como certa. Ou seja, há um estranhamento natural entre negócios e valores morais. Essa, chamada **tese da separação**, por Freeman e outros (2010), também é questionada por Phillips (2003) e os autores chegaram a conclusão de que não precisa ser assim. Freeman e outros (2010) explicam que a tese da separação, também conhecida como falácia da separação, consiste na idéia predominante de que as empresas são voltadas exclusivamente para a maximização de seus lucros, o que torna ética e negócios duas instâncias separadas. Os autores defendem que

---

*officer; 5. Requirements of independent auditing committees for companies registered on stock exchanges; 6. Guarantee of back pay and compensatory damages, and protection of employees who act whistleblowers.*



essa é uma visão dogmática, a qual as pessoas não questionam a razão, simplesmente seguem o fluxo. Em contraposição, eles propõe a **tese da integração**, que defende uma visão na qual ética e negócios estão juntos, sugerindo que é possível ter lucro e agir de forma ética, simultaneamente. Em acordo com esses autores está DeGeorge (*apud* MEIRA, 2010, p.126) que afirma que, "[...] se de fato os negócios fossem vistos como amorais, se deles não se esperasse um comportamento ajustado as regras morais, mas simplesmente agir de maneira a elevar os lucros, então não haveria surpresa, choque ou tumulto quando se agisse imoralmente".

É interessante observar que uma ideia que caminha na mesma linha foi defendida por Simon (1970). O autor explica que uma tomada de decisão é formada por conteúdo fatural e conteúdo ético. O conteúdo fatural vem da ideia de juízo de fato, onde o fato trata de algo que existe, que "é", e que pode ser comprovado como, por exemplo, anunciar que a chuva molha. Agora, declarar que a chuva é boa porque, ao molhar as pessoas, ela lhes traz felicidade, é considerado um juízo de valor, pois uma opinião está sendo dada, não quer dizer que seja verdade, mas quem o diz pensa que assim deveria ser. Portanto, o juízo de valor leva, na tomada de decisão, ao conteúdo ético, que diz respeito à normatividade, ao que "deve ser". Então, Simon (1970), propõe que, na tomada de decisão, um administrador deve levar em conta o que está acontecendo (conteúdo fatural) e os valores através do qual deve entender a situação (conteúdo ético). Simon (1970, p. 61) alerta que o administrador "[...] pode ter (e habitualmente tem) sua própria escala de valores pessoais que gostaria de ver realizados pela sua organização [...]", fazendo com que ao invés do conteúdo ético da tomada de decisão, opte por fazer o que lhe agrada. Isso provavelmente levará à alguma decisão que fere à normatividade ética e, assim, acaba deixando esta separada do negócio, conforme relatam Freeman e outros (2010) na tese da separação.

Tomando por base a tese da integração, Freeman e outros (2010) veem na teoria do *stakeholder* uma possibilidade de mostrar como negócios e ética estão conectados. De forma semelhante, Phillips (2003) propõe que a teoria do *stakeholder* deve ser vista como uma teoria de ética organizacional. Conforme explicam Freeman e outros (2010), a teoria do *stakeholder* tem sido desenvolvida desde a década de 1960. Ela diz respeito à levar em consideração os *stakeholders* quando tomando uma decisão na organização, buscando agregar-lhes valor<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Freeman e outros (2010) se referem à valor como algo que os *stakeholders* valorizam, além do interesse financeiro, porém não especificam do que se trata. Como questões abertas, no final de seu livro, os autores

Também é importante salientar que, durante a busca do autor sobre referencial teórico para compreender a teoria do *stakeholder*, um aspecto importante merece ser explicitado. Na literatura corrente é muito frequente, conforme também observado por Campos (2002), o uso da idéia do *stakeholder* como um meio para um fim, como a maximização de lucro, que difere da proposta de Freeman e outros (2010) de se ter os *stakeholders* como fins<sup>3</sup>.

Existem diferentes definições do conceito de *stakeholder*, como as versões mostradas por Freeman e outros (2010), Slinger (1999) e Phillips (2003). Neste estudo, optou-se por considerar *stakeholder* conforme propõe Phillips (2003). Para o autor, *stakeholders* são aqueles que, por estarem em um esquema cooperativo com a organização, possuem obrigações morais adicionais com a organização, assim como essa também tem com eles. Um esquema cooperativo pode ser pensado como uma relação de troca, onde existe benefício mútuo (oriundos da cooperação), cooperação que requer certo sacrifício das partes envolvidas, livre conduta, aceitação voluntária dos benefícios e também onde existe proporcionalidade entre a obrigação que se tem e o benefício que se ganha<sup>4</sup>. Phillips (2003) cita as relações comerciais como exemplo de esquema cooperativo. Assim, para se caracterizar como um *stakeholder* normativo é preciso que essas características estejam presente na relação entre *stakeholder* e organização. Considera-se como obrigações morais adicionais aquelas que vão além das obrigações morais que uma organização possui com um indivíduo. Nessa definição, *Stakeholders* são divididos em dois grupos: normativos e derivativos. Os primeiros são aqueles que estão no esquema cooperativo conforme citado a pouco como, por exemplo, clientes, empregados, fornecedores e financiadores. Os segundos são grupos que não estão no esquema cooperativo<sup>5</sup>, e assim não possuem obrigações morais adicionais, porém podem afetar algum *stakeholder* normativo como, por exemplo, concorrentes, mídia e ativistas. Os que não se encaixam em nenhum dos grupos são considerados não *stakeholders*.

Conforme propõe Phillips (2003), em uma organização, o administrador é o indivíduo responsável pelo gerenciamento dos *stakeholders*. Para ele, esse gerenciamento deveria ser baseado no princípio de equidade do *stakeholder*. Desse modo, a ética estar relacionada ao

---

comentam que ainda precisa ser investigado o que valor significa para tipos particulares de *stakeholders* e, entre outros, como esse valor pode ser mensurado.

<sup>3</sup> Essa questão é abordada com mais detalhes no capítulo de referencial teórico referente à teoria do *stakeholder*.

<sup>4</sup> As características do esquema cooperativo são detalhadas no subcapítulo sobre o princípio de equidade do *stakeholder*.

<sup>5</sup> Os *stakeholders* derivativos não estão presentes no esquema cooperativo pois não tem obrigações morais adicionais com a organização em questão. Porém, estão presentes na representação gráfica do esquema cooperativo para mostrar que os *stakeholders* normativos são influenciados por eles, quando cabível.

negócio passa pelo modo como o administrador lida com os *stakeholders* de sua organização. Assim, pode-se entender que negócios e ética estarem juntos, pelo menos em parte, depende do administrador, o que está de acordo com o que pensa Meira (2010, p. 133), que também dá importância ao papel do administrador, concluindo, "[...] enfim, que se a ética empresarial se afirma pela moralização dos negócios, é a moral da gerência seu lugar de destino".

A partir disso, o presente estudo tem interesse em compreender como uma dada organização lida com seus *stakeholders*, mais especificamente se nessa relação está presente o princípio de equidade do *stakeholder*. Para desenvolver tal proposta de estudo, o presente trabalho é organizado da seguinte forma: Após esta introdução, se tem o capítulo Problema, Objetivos e Justificativa da Pesquisa, onde a questão problema do estudo é melhor desenvolvida, os objetivos geral e específicos são propostos e justifica-se razões para a realização da pesquisa. Na sequência, se tem o capítulo de referencial teórico, dividido em dois subcapítulos: Teoria do *Stakeholder*, e Princípio de Equidade do *Stakeholder*. Posteriormente, fala-se acerca da estratégia metodológica da pesquisa, se explicando como é composto o objeto de estudo, como foi feita a coleta de dados, como foi realizada a análise dos mesmos e também as limitações do estudo. Adiante, se tem um capítulo com a análise das entrevistas realizadas e, por fim, se tem as considerações finais oriundas deste estudo, as referências bibliográficas e apêndices utilizados.

## 2. PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O escopo deste capítulo abrange o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos da mesma. Além disso, também são apresentados argumentos que justificam a realização desta.

Conforme comentado na introdução, se percebeu, principalmente através dos estudos de Freeman e outros (2010) e Phillips (2003), que, por um lado, alguns acreditam que negócios e ética não andam juntos – tese da separação – e que, por outro, negócios e ética caminham juntos – tese de integração. De forma a mostrar esse último lado, os autores propõe a teoria do *stakeholder* como resposta. Com isso em mente e, focando-se com maior interesse no princípio de equidade do *stakeholder* como possível resposta para tal, se chega ao seguinte problema de pesquisa: **Como se apresenta o princípio de equidade do *stakeholder* na Organização X?**

Para responder o problema de pesquisa, a pouco proposto, é preciso estabelecer o objetivo geral deste trabalho. Dessa forma, esse consiste em: **Compreender como está presente, ou ausente, o princípio de equidade do *stakeholder* na Organização X.**

De modo à alcançar o objetivo geral estabelecido para a pesquisa, tem-se a necessidade, também, de responder os seguintes objetivos específicos:

- a) entender o que a gestão da Organização X e seus *stakeholders* compreendem por moral, ética e justiça;
- b) identificar o esquema cooperativo da organização X;
- a) analisar se a gestão da Organização X tem seus *stakeholders* como meios ou como fins.

O primeiro objetivo, referente ao que os entrevistados compreendem por moral, ética e justiça tem importância para alcançar o objetivo geral pois esses conceitos estão presentes no princípio de equidade do *stakeholder*, principalmente no que diz respeito à obrigações morais e obrigações morais adicionais. Dessa forma, este objetivo também é importante para se chegar ao objetivo (b), onde esses pontos são abordados para a identificação do esquema cooperativo.

O objetivo (b), sobre a identificação do esquema cooperativo da Organização X, pode ser considerado como o principal objetivo específico, uma vez que nele é compreendido o esquema cooperativo no qual a Organização X está inserida, assim como também são discutidas que obrigações morais adicionais estão presentes no esquema e como essas são realizadas. Além dessas, as características que qualificam o princípio de equidade do *stakeholder* também são abordadas.

O último objetivo específico também se justifica por ser importante para se chegar ao objetivo geral de compreender a presença, ou ausência, do princípio de equidade do *stakeholder*. Se ter os *stakeholders* como fins, como sugere Slinger (1999), é um critério que sinaliza na direção de se ter a teoria do *stakeholder* como proposta de ética organizacional. Desse modo, estando também alinhado com as obrigações morais adicionais presentes no esquema cooperativo da organização.

Entre os motivos que justificam a realização desse estudo, é possível citar o acréscimo ao âmbito científico, principalmente, no que diz respeito ao estudo da ética organizacional através da teoria do *stakeholder*. Conforme observado, a literatura sobre teoria do *stakeholder* tem espaço nos estudos nacionais, pois não existe nenhum autor como autoridade quando se diz respeito à *stakeholders*. No país não existe tradução das principais obras da teoria, assim como foram encontrados somente três livros que abordam o tema como seu foco. Situação semelhante foi encontrada nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração (EnANPAD). Entre os anos 1997 e 2011, o tema *stakeholder* tem sido abordado, porém predominantemente por um viés que possui foco no *stakeholder* como um meio, como a maximização de lucro. Nos anais do EnANPAD, nesse período, dos 9866 artigos, foram encontrados somente 44 (0,45%) tendo *stakeholders* como parte do tema principal. Dentre os assuntos encontrados, é possível citar: a participação do *stakeholder* no desempenho de governo local; estratégias de influências de stakeholders; e, entre outros, elaboração de estratégia genérica através dos stakeholders. Além disso, somente foi encontrado um artigo que pontue a questão moral, ou ética, de como o administrador, responsável pelo gerenciamento dos *stakeholders*, lida com essas questões. Trata-se do trabalho de Campos (2002), no qual a autora mostra que além da predominante vertente que visa os *stakeholders* como meios para fins, também existe o lado menos estudado que trata os *stakeholders* como fins. Além disso, também se espera que a realização do presente estudo

permita que novas possibilidades de pesquisa sejam abertas. Essas são mostradas nas considerações finais deste estudo.

Ademais, o estudo também possui valor no contexto empresarial. Isso pois, uma vez que se compreende o modo como funciona o esquema cooperativo onde determinada organização está inserida, é possível que ela se atente mais para a sua relação com seus *stakeholders*, buscando melhorá-la. Assim, o estudo permite que se tenha uma reflexão mais cuidadosa sobre como se orienta a relação com os *stakeholders*, em um primeiro momento da organização X, mas que pode servir também para outras organizações.

Por fim, o estudo também serve para se observar como parte da sociedade – os entrevistados – estão à par de conceitos como o de ética e de moral. Isso pode servir para que se pense em explorar esse assunto com o objetivo de aperfeiçoar ou modificar o ensino dessas disciplinas, se necessário.

Dando continuidade ao estudo, é preciso compreender no que consiste os assuntos abordados na pesquisa, como a teoria do *stakeholder* e o princípio de equidade do *stakeholder*. Para tal, segue o capítulo de referencial teórico.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla o referencial teórico que serve de suporte para o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, é dividido em dois subcapítulos, para melhor compreensão dos temas abordados no trabalho: Teoria do *Stakeholder* e Princípio de Equidade do *Stakeholder*.

#### 3.1. TEORIA DO *STAKEHOLDER*

O presente subcapítulo diz respeito à Teoria do *Stakeholder*. Assim, tem-se como embasamento principal a obra Teoria do *Stakeholder: O Estado da Arte*<sup>6</sup>, de Freeman e outros (2010), na qual os autores fazem um balanço do estado da arte da teoria. De início, é preciso dizer que Freeman e outros (2010) mostram que a teoria do *stakeholder* não é um conjunto único de idéias que segue na mesma direção. Eles apontam que existem diversos caminhos, nos quais cada um apresenta uma definição de *stakeholder* e uma proposta do que a teoria consiste. Do seu ponto de vista pragmático, os autores defendem que não há necessidade de estabelecer qual vertente é a definitiva. Para eles, para cada situação, interesse de estudo ou aplicabilidade, uma vertente poderá ser a mais adequada a ser usada. Dessa forma, no decorrer desse subcapítulo, explora-se a origem da palavra *stakeholder*, definições da palavra e, entre outros, o que os autores trabalhados entendem por ética e moral, como o tema *stakeholder* tem sido estudado no Brasil e questões consideradas ainda em aberto.

##### 3.1.1. O termo e sua origem

De início, é importante salientar que a origem do termo *stakeholder* não é clara, mesmo para aqueles que sobre seus problemas se dedicam. Conforme Freeman (2011) explicou por email ao autor deste trabalho, o que se sabe sobre a origem do termo

---

<sup>6</sup> Tradução do autor: *Stakeholder Theory: The State of The Art*.

*stakeholder*, antes do uso no vocabulário administrativo, é que vem do escocês antigo. Freeman e outros (2010) explicam seu surgimento apenas no contexto empresarial, onde o termo é usado com frequência. Ainda assim, conforme os autores, a origem precisa do termo é difícil de se rastrear, pois não há um consenso de como se originou. Segundo a pesquisa de Edward Freeman, o surgimento do termo ocorreu no Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI)<sup>7</sup>, onde a palavra *stakeholder* foi usada em um memorando interno, em 1963. Conforme Slinger (1999), esse memorando foi escrito por Marion Doscher, em discussões do Serviço de Planejamento de Longo Prazo do Instituto de Pesquisa *Stanford*<sup>8</sup>, e tratava de idéias de julgamento criativo, raciocínio intuitivo e envolvimento com pessoas em todos relacionamentos da empresa.

Conforme narram Freeman e outros (2010), o Dr. William Royce, do SRI, ao receber Edward Freeman, em sua instituição, em 1980, lhe contou sobre a história do surgimento do termo *stakeholder* no vocabulário administrativo. Além da pesquisa realizada por Freeman e outros (2010), também é destacada a investigação feita por Slinger (1999), que trilhou caminhos semelhantes, conseguindo adquirir mais detalhes. Eles também citam que outros autores possuem versões diferentes como, por exemplo, a de Juha Näsım, que conta sobre o uso da idéia de *stakeholder* na Escandinávia. Dessa forma, Freeman e outros (2010) abordam um pouco de cada uma das versões.

Os autores explicam que Giles Slinger, na busca pela origem do termo *stakeholder*, conseguiu documentos de difícil acesso, como o trecho de um artigo não publicado de William Royce, no qual ele faz um relato sobre o surgimento do termo no SRI:

Eu perguntei para Bob Stewart. Sua versão é de que no final de 1962, a equipe que estava escrevendo o plano estratégico estava discutindo a questão de quem deveria ter influência ou determinação no 'propósito corporativo' (ou missão) – considerado por muitas pessoas a peça-chave através da qual qualquer estratégia ou plano estratégico deve ser construído. Eles listaram várias pessoas ou grupos que contribuem para o sucesso de um negócio e os quais as necessidades ou demandas devem ser atendidas, ou pelo menos até certo ponto, por gerentes. [...] Outros autores com Stewart eram J. Knight Allem, J. Morse Cavender, ambos economistas industriais *seniors* na equipe do SRI. Marion Doscher era uma escritora da equipe junto com o grupo TAPP. [...] Eu lembro dela como bem-educada, uma excelente editora e escritora. Ela só estava no SRI à pouco tempo. [...] Conforme Stewart, foi durante essa discussão que Marion Doscher a interrompeu com a afirmação de que: 'Você quer dizer que são todos *'stakeholders'*, porque todos possuem uma participação no negócio!' [...] Doscher seguiu descrevendo o termo como sendo

<sup>7</sup> Tradução do autor: *Stanford Research Institute*. Fundado em 1946 por um grupo de industriais da costa oeste dos Estados Unidos da América e pela Universidade *Stanford*, o SRI é um instituto de pesquisa voltado para agências governamentais, empresas, fundações e também outras organizações. Desde 1970, quando se separou da Universidade *Stanford* passou a se chamar *SRI International* (SRI, 2011).

<sup>8</sup> Tradução do autor: *Stanford Research Institute's Long Range Planning Service*.



antigo escocês, o qual se refere aqueles que possuem uma pretensão legítima sob algo de valor. [...] Outros no grupo TAPP (Teoria e Prática de Planejamento) imediatamente aceitaram a definição do termo e rapidamente ele se tornou evangelho no SRI. A descrição foi incluída no relatório do Plano Estratégico, com uma ilustração de um método de análise simples das expectativas dos *stakeholders* (ROYCE *apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 46).<sup>9</sup>

De forma mais sucinta, na discussão dentro do SRI, se percebeu que pessoas, ou grupos de pessoas, de certa forma, possuem uma participação no negócio da empresa. Assim, se chegou à palavra *stakeholder*, sendo definida como grupos, sem os quais a organização não existiria. Ela é formada das palavras inglesas *stake* (pedaço, fatia) e *holder* (aquele que segura, possui), definindo que um *stakeholder* é um indivíduo que, metaforicamente (em alguns casos também literalmente), possui uma parte do negócio. De modo genérico, dentre os *stakeholders* se pode citar os fornecedores, clientes, funcionários, investidores e, entre outros, a sociedade e o governo. Na década de 1970 a palavra começou a ser usada também no processo de planejamento das organizações, devido à influência dos *stakeholders* no ambiente onde a empresa está inserida.

Assim, é possível observar que no seu surgimento no ambiente empresarial a palavra estava associada com o alcance do sucesso por parte das empresas. Na avaliação de Freeman e outros (2010), a idéia original do termo *stakeholder* não era uma questão de sobrevivência da empresa e sim em ver como ela poderia ir ao encontro das expectativas dos grupos no seu ambiente. Ao invés de modificar o negócio, deixá-lo mais responsável no que diz respeito às demandas externas. Slinger (1999) mostra que existe uma conexão causal convincente entre as políticas de *stakeholder* e a performance de negócios. Como o autor define, de forma simples, "Os *stakeholders* de uma companhia são aqueles aos quais a companhia não possui efeitos contratuais para os quais, em princípio, a sociedade preferiria que fossem feitos contratos"<sup>10</sup> (SLINGER, 1998, p. 2). Ele defende que existe uma distinção<sup>11</sup> entre essa

---

<sup>9</sup> Tradução do autor: *I asked Bob Stewart. His version was that in late 1962, the team that was writing The Strategic Plan were discussing the question of who should have an influence on the determination of 'corporate purpose' (or mission) – considered by most people the keystone on which any strategy or strategic plan must be built. They listed the various persons or groups who contributed to the success of a business and whose needs or demands must be heeded, at least to some extent, by management. [...] Other authors with Stewart were J. Knight Allen, J. Morse Cavender, both senior industrial economists on the SRI staff. Marion Doscher was a staff writer with the TAPP group [...] I recall her as well-educated, an excellent editor and writer. She was only at SRI a few years. [...] According to Stewart, it was during this discussion that Marion Doscher broke in with the assertion that: 'You mean they are all 'stakeholders', because they all have a stake in the business!' [...] Doscher went on to describe the term as being old Scottish, referring to those who have a legitimate claim on something of value. [...] Others in the TAPP (Theory and Practice of Planning) group immediately accepted the term definition and it quickly became gospel around SRI. The description was included in the Strategic Plan report, with an illustration of a simple method of analyzing stakeholder expectations.*

<sup>10</sup> Tradução do autor: *A company's stakeholders are those on whom it has non-contractual effects for which, in principle, society would prefer that contracts were drawn.*

definição do que é *stakeholder*, expressa em termos contratuais, e a definição de *stakeholder* como uma abordagem, expressa em termos de princípios que governam comportamentos. Nesse último caso, se tem *stakeholder* da seguinte forma: "*Stakeholder* como uma abordagem, nos negócios, significa considerar os *stakeholders* como pessoas, com seus próprios valores e objetivos, com as quais a companhia tenta interagir para benefício mútuo"<sup>12</sup> (SLINGER, 1998, p. 2).

A versão de Juha Näsi, por sua vez, consiste em uma interpretação um pouco diferente, a qual foi disseminada na Escandinávia, mais especificamente Finlândia e Suécia. Nessa linha interpretativa existe uma ênfase na contribuição do *stakeholder* à empresa e também as recompensas que eles recebem por isso, como dinheiro, bens, status, poder, informação e, entre outros, prestígio. O conceito pode ser observado a partir da seguinte definição de Eric Rhenman: "*Stakeholders*, em uma organização, são os indivíduos e grupos que são dependentes da empresa para que alcancem seus objetivos pessoais e aqueles dos quais a empresa é dependente para sua existência"<sup>13</sup> (NÄSI, 1995 *apud* FREEMAN ET AL, 2011, p. 48).

Na busca de mais informações sobre a origem do termo *stakeholder*, além do trabalho de Slinger (1999)<sup>14</sup>, Freeman e outros (2010) comentam que um uso anterior da palavra *stakeholder* pode ser observado em um artigo de Silbert (1952). Theodore H. Silbert, quando escreveu seu artigo Financiamento e *Factoring* de Contas À Receber<sup>15</sup>, se encontrava como presidente da Organização Financeira de *Factoring*<sup>16</sup>, o que justifica seu interesse em defender e explicar os processos de financiamento e *factoring*. Em seu texto, o autor disserta acerca de como surgiu essa modalidade de crédito, seus prós e contras e sua comparação com empréstimos bancários. De forma sucinta, a proposta de crédito apresentada por Silbert (1952) consiste na empresa contratante do serviço pegar dinheiro emprestado de uma empresa

---

<sup>11</sup> Essa diferença é explorada no item 3.1.3 A(s) Teoria(s)

<sup>12</sup> Tradução do autor: *A stakeholder approach in business means regarding stakeholders as people with their own values and aims, with whom the company tries to interact for mutual benefit.*

<sup>13</sup> Tradução do autor: *Stakeholders in an organization are the individuals and groups who are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence.*

<sup>14</sup> Um ponto curioso é que quando Freeman e outros (2010, p.31) citam o trabalho de Slinger (1999), em sua nota de rodapé, comentam que esse autor localiza o termo *stakeholder* como uma idéia do século XVIII, na qual um indivíduo "[...] possui participação nas apostas de um jogo de apostas [...]" (Tradução do autor: *idea of the person who holds stakes of betters in a gamble*). Apesar disso, ao ler o artigo de Slinger (1999) não se encontra referência à *stakeholder* conforme comentaram os outros autores. O autor deste estudo acredita que isso pode ter ocorrido pois Freeman e outros (2010) tiveram acesso à dissertação não publicada de Slinger (1999), enquanto o autor deste teve somente acesso ao seu artigo de 1998.

<sup>15</sup> Tradução do autor: *Financing and Factoring Accounts Receivable.*

<sup>16</sup> Tradução do autor: *Standard Factors Corporation.* Organização financeira de *factoring* criada por Theodore H. Silbert em 1934 (PAPAVASSOLIIOU, 2008).

financeira no mesmo valor que tem a receber de clientes oriundos de venda à crédito. A palavra *stakeholder* só é citada uma única vez em todo o texto. O termo é observado quando o autor apresenta variações do *factoring*, uma delas é denominada de Plano de *Factoring* de Carregamento<sup>17</sup>, conforme explica Silbert (1952, p. 47):

As vezes um vendedor habilidoso é reconhecido como um grande vendedor de um bom produto mas, devido aos seus limites financeiros, o fabricante não entregará os produtos da fábrica ao comprador final sem um pagamento prévio do vendedor. A *factor*<sup>18</sup> concorda em pagar o fabricante após o recebimento do recibo de embarque do produto, sujeito à aceitação dos produtos pelo cliente, e em remeter o valor do saldo das vendas ao seu vendedor-cliente. A *factor* age como *stakeholder* e assume o risco do crédito e responsabilidade pela coleção.<sup>19</sup>

Aparentemente, Silbert (1952) usa o termo *stakeholder* como sinônimo de acionista ou investidor. Isso, pois quando a *factor* assume o risco de disponibilizar o crédito ao vendedor-cliente, ela está investindo dinheiro no negócio, acreditando em seu potencial, conforme faz o acionista ou investidor de uma empresa. É importante comentar que este artigo de Silbert (1952) tem a forma de um ensaio-teórico, sem apresentar referências, portanto sem a possibilidade de rastrear uma possível origem da palavra *stakeholder* em seu texto, de forma que pode ter sido adaptada por ele próprio. É possível que por esse motivo, Freeman e outros (2010) somente citaram Silbert (1952) em uma nota de rodapé, sem entrar em detalhes sobre o uso do termo.

### 3.1.2. Moral e ética

Como as principais referências do presente estudo enxergam a teoria do *stakeholder* como uma proposta de se trazer ética aos negócios, antes de se explicar tal teoria é importante que se compreenda o que Freeman e outros (2010) entendem por ética. A presença do tema pode ser observada, por exemplo, nas já citadas tese da separação e tese da integração. Além

---

<sup>17</sup> Tradução do autor: *Drop Shipment Factoring Plan*.

<sup>18</sup> Instituição financeira que faz o *factoring*.

<sup>19</sup> Tradução do autor: *Sometimes a skillful salesman is able to obtain recognition as a wholesaler of a good product, but because of his limited financial standing the manufacturer will not entrust the goods from the factory to the ultimate buyer without prepayment from the salesman. The factor agrees to pay the manufacturer upon receipt of the bill of lading, subject to acceptance of the goods by the customer, and remit the balance of the sales price to his clientsalesman. The factor acts as the stakeholder and assumes the credit risk and collection responsibility.*

disso, o conceito de moral também precisa ser entendido, uma vez que Phillips (2003) fala sobre isso no princípio de equidade do *stakeholder*<sup>20</sup>.

Vazquez (2007), de modo resumido, coloca a moral como um conjunto de valores e normas, criados informalmente pela sociedade, que servem para orientar as ações de seus indivíduos. Para o autor, a ética consiste na ciência que estuda a moral, permitindo reflexões críticas sobre o tema. Apesar dessa diferenciação, entre moral e ética apontada por Vazquez (2007), Srour (2005), que concorda com essa proposta, explica que esse entendimento não é universal, mostrando que existem divergências, em sua voz: mal-entendidos. O maior deles é sobre a mistura entre a ciência e seu objeto de estudo. Assim, muitos tem a ideia de que aquilo que foi explicado anteriormente como moral é ética. O autor mostra, como principal justificativa para esse pensamento, a etimologia das duas palavras. Ele explica que ética tem origem da palavra grega *ethos*, que significa “[...] caráter distintivo, disposição, modo de ser adquirido [...]” (SROUR, 2005, p. 307), ao passo que moral tem origem no latim, na palavra *mos* ou *mores*. Por sua vez, significando maneiras de agir, costumes e normas contraídas por hábito. “Ambas as categorias referem-se ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade, à obrigações sociais e por conseguinte, à fenômenos de natureza histórica; não ao resultado de reflexões sistemáticas” (SROUR, 2005, p. 307).

Apesar de o conceito de ética não estar explícito na obra de Freeman e outros (2010), é possível identificar o pensamento de ética como moral, sendo nesse caso sinônimos, o que será mantido neste trabalho com o intuito de manter coerência epistemológica com as referências usadas. Assim, de forma mais específica, a moral pode ser definida como

[...] um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal (VÁZQUEZ, 2007, p. 84).

Assim, devido à um caráter histórico e social da sociedade, os indivíduos que dela fazem parte incorporam as regras de convivência que nela são aceitas, tendo-as como norteadores para suas ações. Vázquez (2007) aponta para as questões normativas e fatuais dessa definição de moral. Quando se fala em normas que regulam as relações entre indivíduos está se dando um caráter normativo, de como essas relações devem ser. Enquanto no momento em que se fala do comportamento, nas relações entre indivíduos se encontra o

---

<sup>20</sup> O assunto é desenvolvido no subcapítulo sobre o princípio de equidade do *stakeholder*.

caráter fatural (ou plano dos fatos morais), que são referentes aos atos humanos realizados, que podem ser independentes de como se pensa que devem ser (das normas). Vázquez (2007, p. 65) destaca que os dois planos, normativo e fatural, caminham juntos, pois "[...] o normativo exige ser realizado e, por isso, orienta-se no sentido do fatural; o realizado (o fatural) só ganha significado moral na medida em que pode ser referido (positiva ou negativamente) a uma norma".

Sobre o ato moral, Vázquez (2007) explica que este é caracterizado por ser passível de aprovação, ou reprovação, conforme as normas aceitas pela sociedade. Ele é composto por cinco elementos: motivo, fim, meios, resultados e consequências objetivas. O motivo diz respeito ao que faz, impulsiona, o indivíduo à alcançar o fim. Este, consiste no indivíduo ter consciência do fim visado, do que ele quer com o ato. É preciso comentar que, em alguns casos onde existe mais de um fim possível, o indivíduo opta pelo fim que busca, havendo assim a possibilidade de escolha. Além do fim escolhido, é necessário que o indivíduo, para realizar o ato moral, alcance o resultado, não bastando apenas tomar a decisão, é preciso agir conforme ela. Para o alcance do resultado é preciso usar de meios e, para se caracterizar o ato moral, é necessário que os meios usados estejam adequados ao fim que se almeja. Por fim, se tem as consequências objetivas, o que significa que, apesar dos seus aspectos subjetivos como os motivos, consciência do fim, consciência dos meios e dos resultados, o ato moral também tem uma esfera objetiva que é a realização do que foi decidido pelo indivíduo.

Apesar de os autores trabalhados nesse estudo, como Freeman e outros (2010) e Phillips (2003), não trabalharem explicitamente com a idéia, também pragmática, de ética convencional, ela está em sintonia com a proposta desses autores. Nash (1993) explica que a ética convencional combina de forma coerente motivações de lucro e valores altruístas, que também permitem maior confiança e cooperação entre as pessoas. A autora aponta três aspectos essenciais:

[...] 1) percebe, como objetivo primário, a criação de valor em suas muitas formas; 2) percebe o lucro e outros retornos sociais não como objetivos dominantes, mas como resultado de outras metas; 3) aborda os problemas empresariais mais em termos de relacionamentos do que de produtos tangíveis (NASH, 1993, p. 20-1).

Além disso, Nash (1993) aponta que, assim como difere de outras propostas no que diz respeito à sua abordagem, a ética convencional usa diferentes instrumentos, tendo a conduta moral como parte ativa na administração. Ela critica que a conduta moral tem sido usada somente como obrigação legal, sempre se pensando na questão custo-benefício e que nessa

proposta de ética convencionalizada não se deve excluir a questão custo-benefício mas que se deve também pensar com o coração. Ademais, no centro da idéia, a autora defende que

[...] *todos* os indivíduos merecem respeito e serviço em vez de serem merecedores apenas daquilo que possam custar ou trazer de benefícios [...] é uma afirmação de humanismo pois [...] toda vida tem valor, mesmo dentro do contexto econômico de servir a uma entidade corporativa (NASH, 1993, p. 21).

Por fim, Nash (1993) resume a proposta de ética convencionalizada como o bom senso nos negócios. Para ela, deve haver o uso do bom senso por parte dos administradores em suas atividades. A autora defende que os administradores devem sair do campo das boas intenções (pensamentos) e transformá-las em algo prático, realizá-las.

### 3.1.3. A(s) teoria(s)

Após já se ter conhecimento de como se desenvolveu o termo *stakeholder* no ambiente empresarial, e também o que Freeman e outros (2010) entendem por ética, o estudo aborda a teoria do *stakeholder*. Quando começou a ser utilizada, a ideia predominante dizia respeito à influência que os *stakeholders* exerciam nas organizações. Conforme Freeman e outros (2010), a abordagem da teoria foi modificada ao longo dos anos de forma que, no uso mais recente, ao invés da influência, se pensa na participação que os *stakeholders* tem/podem ter nas empresas.

Ademais, é preciso esclarecer que existe mais de uma versão sobre o que é a teoria do *stakeholder*, porém, conforme sugerem Freeman e outros (2010), não é possível afirmar que uma é mais correta que a outra, além de possuírem várias características semelhantes. Nesse aspecto, cabe trazer que se pode dividir a teoria em três áreas: descritiva, que descreve como é, mostrando fatos sobre como administradores e empresas são; prescritiva, que explica como deveria ser, mostrando o que administradores e empresas deveriam fazer; e instrumental, que mostra possíveis formas de ação para alcançar determinada resposta, observando respostas de ações específicas. Apesar disso, Freeman e outros (2010) preferem tratar a teoria como algo geral, sem esse tipo de classificação, pois para cada situação uma vertente pode se mostrar mais adequada.

De forma mais específica, a teoria do *stakeholder* está relacionada ao problema da criação de valor e da troca, no que diz respeito à criar valor ao *stakeholder*. Como essas

questões estão ligadas ao capitalismo, a teoria também se depara, conforme comentado anteriormente, com o problema da ética no capitalismo<sup>21</sup>, acreditando que, de forma predominante, o capitalismo tem dado muita atenção somente ao aspecto econômico. E, ao pensar de forma "estreita", apenas pelo lado econômico, é fácil perceber que se criam problemas éticos. Como exemplo dessa separação entre ética e negócios, Freeman e outros (2010, p. 69) comentam sobre respostas abrangentes à perguntas referentes às decisões. Entre essas respostas se encontram "[...] 'isso é negócio' ou 'essa é uma decisão de negócio' ou 'tive que fazer isso para o bem do negócio' "<sup>22</sup>. Toma-se esses pontos como se não houvessem consequências morais sobre as decisões tomadas nas empresas. Em acordo com esse pensamento estão autores como Friedman (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), que defende que o dever do administrador está somente em atender ao acionista, que é aquele que investe dinheiro na organização, visando as necessidades de outros somente no caso de agregar valor para o dono do negócio. Devido à esse ponto de vista, visão do acionista, e do ponto de vista do *stakeholder*, Goodpaster (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), denomina essa tensão de paradoxo do *stakeholder*, que pode ser resumida da seguinte forma:

No coração da tensão está a idéia de que a consideração sobre os interesses dos *stakeholders* é o que é requerido pela ética, mas simultaneamente proibida pela lei (ela determina que deveres fiduciários são devidos aos acionistas). Para Goodpaster, esse conflito eclode na escolha entre negócios sem ética (a visão do acionista) ou éticas sem negócios (a visão do *stakeholder*) (FREEMAN ET AL, 2010, p. 204)<sup>23</sup>.

Pensando nesse aspecto, Freeman e outros (2010) levantam algumas questões pertinentes à executivos e também à pensadores da administração: "Podemos continuar a dividir o mundo na 'esfera empresarial' e na 'esfera ética'?"<sup>24</sup>; "é possível para executivos empresariais 'fazerem a coisa certa', considerando o todo, não importando o quão complicado o mundo é?"<sup>25</sup>; e "como podemos entender 'negócio' e 'ética' de maneira que podemos colocá-los juntos conceitual e praticamente?"<sup>26</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 5).

<sup>21</sup> Freeman e outros (2010) também se referem à essa idéia como tese da separação ou falácia da separação.

<sup>22</sup> Tradução do autor: "[...] 'this is business' or 'this is a business decision', or 'I've got to do this for the good of the business'".

<sup>23</sup> Tradução do autor: "At the heart of the tension lies the idea that consideration of stakeholder interests seems to be what is required by ethics, but it is simultaneously forbidden by the law (i.e. it undermines the fiduciary duty owed to shareholders). For Goodpaster, this conflict boiled down to a choice between business without ethics (the shareholder view) or ethics without business (the stakeholder view)".

<sup>24</sup> Tradução do autor: "Can we continue to divide the world into the 'business realm' and the 'ethical realm'?"

<sup>25</sup> Tradução do autor: "Is it possible for business executives to 'do the right thing,' all things considered, no matter how complicated the world is?"

<sup>26</sup> Tradução do autor: "How can we understand both 'business' and 'ethics' so that we can put them together conceptually and practically?"

Assim, os autores propõe que na teoria do *stakeholder*, ao se usar como unidade de análise o relacionamento entre o negócio e o grupo de indivíduos que são, ou podem ser, afetados por ele, se torna mais simples pensar essas questões. Dessa forma, a teoria tenta resolver os seguintes problemas: "(1) Se essa decisão é tomada, para quem o valor será criado e para quem será destruído? (2) Quem é ferido e/ou beneficiado por essa decisão? (3) Os direitos de quem serão validados e os valores de quem serão aceitos por essa decisão (e os de quem não serão)?"<sup>27</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 7). Tendo essas questões em vista, os autores propõe a tese de integração<sup>28</sup>, porque segundo eles: "A maioria das decisões de negócios ou das proposições sobre negócios tem algum conteúdo ético ou uma visão ética implícita. A maioria das decisões éticas ou proposições sobre ética tem algum conteúdo de negócios ou uma visão implícita sobre negócios"<sup>29</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 7).

Nessa mesma linha, se explora a já mencionada diferença existente entre se ter *stakeholder* como uma abordagem ou como uma definição. Slinger (1999) indaga se *stakeholder* é uma escolha, optativa, devido ao benefício mútuo que pode trazer ou se é um compromisso moral, no qual não há nenhum tipo de discriminação com as pessoas. Respondendo o próprio questionamento, o autor explica que, através de uma visão racional, a orientação é de que as relações sejam calculadas, que uma empresa deve pensar a respeito de seus *stakeholders* visando ampliar o retorno de seus acionistas. Porém, para ele, *stakeholder* como abordagem tem a situação como um compromisso moral, tratando as pessoas como os próprios fins. Conforme a proposta de mostrar que existe algo a mais na idéia de *stakeholder* do que a visão calculada econômica propõe, Slinger (1999), buscando a legitimação de suas idéias, inicia o desenvolvimento de seus argumentos através de uma lógica econômica tradicional. Assim, de início, ele apresenta as críticas comumente feitas à teoria do *stakeholder* e posteriormente faz oposição à elas. Um dos pontos questionados é o de que dirigir uma companhia pensando nos interesses de seus *stakeholders* leva à confusão, já que são diferentes interesses. Além disso, não se sabe à qual dar prioridade, pensando que múltiplos objetivos complicam o direcionamento da empresa para algum lugar. Também se levanta que responsabilidades diferem de objetivos e que a teoria do *stakeholder* confunde as duas coisas. Por fim, o autor também traz que muitos dirigentes de empresas tem *stakeholder*

<sup>27</sup> Tradução do autor: (1) *If this decision is made, for whom is value created and destroyed? (2) Who is harmed and/or benefited by this decision? (3) Whose rights are enabled and whose values are realized by this decision (and whose are not)?*

<sup>28</sup> Tradução do autor: *Integration thesis*.

<sup>29</sup> Tradução do autor: *"Most business decisions or statements about business have some ethical content or an implicit ethical view. Most ethical decisions or statements about ethics have some business content or an implicit view about business"*.



como a palavra mais ridícula citada nas salas de reuniões. Nesse pensamento, qualquer um pode ser considerado um *stakeholder* e que é incabível a idéia de que um dirigente de uma empresa deva levar todos em consideração na sua tomada de decisão enquanto, ao contrário dos acionistas, esses não investem um centavo na empresa.

Para responder à esses questionamentos, Slinger (1999) propõe como argumento principal que se deve ter um uso inovador/cooperativo do *stakeholder*. A idéia consiste em se obter mais benefícios, porque a abordagem do *stakeholder* melhora a cooperação entre as pessoas no trabalho, principalmente no que requer inovação. Com esse propósito, se tem como elementos chave: "1. Uma ênfase na inovação e seu potencial para encorajá-la; 2. Incalculabilidade; 3. Informações ricas"<sup>30</sup> (SLINGER, 1998, P. 7). Sobre a inovação, o autor comenta que no ambiente de mercados globalizados, onde é necessário inovar, empresas de sucesso possuem seus empregados como fonte de produção e também de inovação. Dessa forma, o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo é importante pois gera comprometimento e um relacionamento de respeito e confiança mútuos, entre empresa e funcionários, o que serve de base para a competitividade da companhia. A "incalculabilidade" diz respeito aos relacionamentos, que são incalculáveis, no sentido de que seu comprometimento não pode ser mensurado. Nisso está a idéia de que não se deve pensar somente nos lucros, que estes serão consequência de uma atitude moral. Dentro dos relacionamentos também estão as informações ricas, que podem ser definidas como informações percebidas em pequenos detalhes como uso de metáforas, tom de voz e linguagem corporal. Assim, as pessoas dão informações sem perceber. Essa melhor compreensão das pessoas faz com que possa existir melhor cooperação entre elas, uma vez que tende-se a cooperar com aqueles que possuem mais afinidades. O autor também destaca que o comprometimento sincero é melhor que o comprometimento "calculado", pois o segundo pode acabar destruindo o relacionamento ao se calcular os riscos de se comprometer.

Então, respondendo às críticas apresentadas anteriormente, Slinger (1999) mostra que a teoria do *stakeholder* não se trata somente de um nome pomposo que acarreta no tratamento dos *stakeholders* de forma calculada visando somente lucro. Se trata de uma abordagem que leva à uma relação verdadeira com os *stakeholders*, que conduz à um maior comprometimento de todos e, assim, também leva à um melhor desempenho da empresa e, finalmente, ao lucro, como uma consequência mas não como um fim. Freeman e outros (2010) estão de acordo com esse pensamento de que se deve ter os *stakeholders* satisfeitos

---

<sup>30</sup> Tradução do autor: 1. An emphasis on innovation, and the potential for encouraging it. 2. Uncalculativeness. 3. Rich information.

como um fim, que levará à um melhor desempenho, ao invés de tê-los como meios para se alcançar um fim de maximização de resultados. Os autores acrescentam, citando os trabalhos de Collins e Porras (1997 *apud* FREEMAN ET AL, 2010) e de Graves e Waddock (1990 *apud* FREEMAN ET AL, 2010), que existem consideráveis pesquisas nas quais firmas lucrativas possuem valores e propósitos, além da busca pela maximização do lucro.

Freeman e outros (2010) também explicam que o papel de gerenciar e formar as relações entre organização e *stakeholder* é do executivo, ou empreendedor. A idéia é melhor especificada por Keeley (*apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 35-6):

É a função do administrador organizacional traduzir as demandas dos grupos de *stakeholders* em objetivos organizacionais e procedimentos, os quais resultam em consequências (saídas) requeridas para sustentar as contribuições deles. Obviamente, se as demandas desses grupos são bem definidas, relativamente modestas, estáveis sobre o tempo, e compatíveis umas com as outras, a tarefa do administrador é menos complicada. Sobre tais condições, o ambiente de tarefa é, não ambíguo ou, "certo". Mas se os *stakeholders* da organização pressionam demandas vagas que são inconsistentes sobre o tempo e incompatíveis com o agregado, o administrador organizacional talvez tenha grande dificuldade em traduzir essas demandas em objetivos e procedimentos para subordinados. Antes, ele ou ela talvez medie essas demandas mantendo unidades organizacionais responsáveis diretamente pelos *stakeholders* (ou por outras unidades internas as quais, por vez, são tão responsáveis)<sup>31</sup>.

Ainda sobre o administrador, é interessante observar que Barnard (*apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 49) também propunha, em 1938, que o administrador tinha no seu papel a questão moral, criando terreno para o desenvolvimento posterior da teoria do *stakeholder*:

Posições executivas (a) implicam em uma moralidade complexa, e (b) requerem uma alta capacidade de responsabilidade, (c) sobre condições de atividade, exigindo (d) compatibilidade geral e habilidades técnicas específicas como um fator moral [...] Além disso, é requisitado a faculdade de criação de moral por outros [...] Para a moralidade que subjaz continuamente, cooperação é multidimensional. Ela vem, e deve se expandir, para todo o mundo; está enraizada profundamente no passado, está encarando o futuro sem fim. Conforme ela se expande, ela deve se tornar mais complexa, seus conflitos devem ser mais numerosos e profundos, ela requer habilidades que sejam maiores, suas falhas de realização devem ser talvez mais trágicas; mas a qualidade da liderança, a persistência de sua influência, a durabilidade das organizações relacionadas à ela, o poder da coordenação que ela

---

<sup>31</sup> Tradução do autor: "It is the function of the organizational administrator to translate the demands of stakeholder groups into organizational objectives and procedures which result in consequences (output) required to sustain their contributions. Obviously, if the demands of these groups are well-defined, relatively modest, stable over time, and compatible with one another, the administrator's task is rather uncomplicated. Under such conditions, the task environment is non-ambiguous or 'certain'. But if organizational stakeholders press vague demands which are inconsistent over time and incompatible in the aggregate, the organizational administrator may have great difficulty in translating these demands into objectives and procedures for subordinates. Rather, he or she may mediate these demands by holding organizational units directly accountable to stakeholders (or to other internal units which, in turn, are so accountable)".

incita, tudo expressa a altura das aspirações morais, a extensão das fundações morais.<sup>32</sup>

Essa opinião de que o administrador é o responsável pelo gerenciamento da relação entre organização e *stakeholders* também é defendida por Phillips (2003, p. 157):

Administradores são os indivíduos responsáveis pela administração dos assuntos da organização, incluindo o respeito pelas obrigações morais implicadas no princípio de equidade do *stakeholder*. Esse é o porque dos administradores deverem apoiar o bem estar dos *stakeholders*, como representantes da organização.

Além de entender a teoria, suas vertentes e o papel do administrador, é interessante trazer a breve observação de que a teoria do *stakeholder* foi levada mais para o lado da ética do que do planejamento estratégico devido, em grande parte, à trilha percorrida por um de seus autores mais conhecidos, R. Edward Freeman, que se direcionou por esse caminho. Ele estudou filosofia e matemática na *Duke University* e, posteriormente, fez sua pós graduação em filosofia na *Washington University*. Depois disso, foi trabalhar na *Wharton School*, na *Pennsylvania*. Lá, trabalhou em um grupo chamado *Bush Center*, onde tomou contato com o conceito de *stakeholder*. Trabalhando em uma espécie de projeto de consultoria para uma empresa, observou que seus colegas mais experientes falavam dos *stakeholders* porém não entravam muito no assunto no que dizia respeito a justiça e ética. Assim começou, em parceria com colegas, a desenvolver idéias em torno do gerenciamento de *stakeholders*, usando do seu lado filósofo (FREEMAN ET AL, 2010).

Dessa forma, de 1978 à 1983, ensinou e trabalhou com executivos, desenvolvendo formas mais práticas de entender o relacionamento com *stakeholders*, o que o levou ao seu primeiro livro: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. O livro acabou por ter um caráter mais prático do que acadêmico e, conforme o próprio Freeman reconhece, na época ele não possuía muito conhecimento sobre pesquisa qualitativa, por exemplo. Neste ano de 1983, Freeman se mudou para a *University of Minnesota* para ficar mais próximo de sua esposa que trabalhava naquela cidade. Assim, pode estudar mais sobre ética e lecionar à mais alunos de doutorado. Por causa dessa mudança, motivada pelo aspecto pessoal, acabou por incluir mais ética na teoria do *stakeholder*. O mesmo aconteceu em 1986, quando foi para a

---

<sup>32</sup> Tradução do autor: "*Executive positions (a) imply a complex morality, and (b) require a high capacity of responsibility, (c) under conditions of activity, necessitating (d) commensurate general and specific technical abilities as a moral factor [...] In addition there is required (e) the faculty of creating morals for others [...] For the morality that underlies enduring cooperation is multi-dimensional. It comes from and may expand to all the world; it is rooted deeply in the past, it faces toward the endless future. As it expands, it must become more complex, its conflicts must be more numerous and deeper, its call for abilities must be higher, its failures of ideal attainment must be perhaps more tragic; but the quality of leadership, the persistence of its influence, the durability of its related organizations, the power of the coordination it incites, all express the height of moral aspirations, the breadth of moral foundations*".

*Darden School*, na Virgínia, onde estava no centro aplicado de ética, que também contribuiu para o desenvolvimento da teoria do *stakeholder* (FREEMAN ET AL, 2010).

#### **3.1.4. Interpretações Equivocadas**

Pela teoria do *stakeholder* se tratar de um conjunto de idéias amplo, na qual suas vertentes possuem propostas e crenças diferentes, é preciso esmiuçar alguns equívocos que ocorrem com frequência. Um dos mal entendidos é a idéia de que a preocupação com os *stakeholders* trata-se somente da distribuição financeira, que isso é o que a teoria propõe, conforme visualiza Marcoux (*apud* FREEMAN ET AL, 2010). Porém, Freeman e outros (2010) e Phillips, Freeman e Wicks (2003) retificam a idéia, mostrando que pesquisas encontraram que os *stakeholders* aceitam melhor os resultados quando eles percebem o processo como justo, mesmo sendo o resultado pobre. Isso explica a defesa desses autores por mostrar que a proposta está em permitir *stakeholders* tenham a possibilidade de se envolver mais com a organização, criando mais valor, ao invés de uma simples distribuição financeira.

Um outro equívoco freqüente, presente em Donaldson e Preston (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), diz respeito a aplicação da teoria do *stakeholder* somente em corporações, grandes empresas. Freeman e outros (2010), citando também Phillips, Freeman e Wicks (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), comentam que criar fronteiras da teoria do *stakeholder* somente para grandes corporações é um erro que pode fazer com que a riqueza da teoria seja perdida. Eles defendem que, independente do tamanho da empresa ou do tipo de constituição, familiar ou não, o conteúdo da teoria do *stakeholder* é potencialmente relevante para qualquer organização.

Outro mal entendido comum da teoria é o de que todos *stakeholders* devem ser sempre tratados igualmente, independente de uns contribuírem mais que outros com a organização. Marcoux (*apud* PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003) critica a teoria do *stakeholder* dessa forma, apresentando três propostas de tratamento igualitário: equitativismo<sup>33</sup>, baseado no princípio da diferença de John Rawls, de forma que os menos providos sejam mais

---

<sup>33</sup> Tradução do autor: *Egalitarianism*.

favorecidos para todos terem o mesmo; igualitarismo<sup>34</sup>, onde todos *stakeholders* recebem a mesma fatia e; pareto-consequencialismo<sup>35</sup>, onde se busca favorecer, pelo menos um, sem desfavorecer os demais. Além disso, também existem críticas infundadas, como é o caso de Sternberg (*apud* PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003, p. 488) que sem citar fonte diz que "[...] na manutenção de que todos *stakeholders* são iguais em importância para um negócio, e que esse negócio deve responder de forma igualitária para todos eles, a teoria do *stakeholder* confunde negócio com governo"<sup>36</sup>. Freeman e outros (2010) explicam que, apesar disso e de autores fazerem esse tipo de crítica a teoria, eles se esquecem da existência de outras possibilidades, propostas por outros autores, como a meritocracia na visão de equidade de Phillips<sup>37</sup> (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), na qual benefícios para os *stakeholders* são distribuídos baseado na relativa contribuição à organização, conforme também sugerido no Colóquio Sloan de *Stakeholder*<sup>38</sup> (*apud* PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003, p. 488): "Corporações deveriam distribuir benefícios de suas atividades, tão equitativamente quanto possível, entre seus *stakeholders*, a luz de suas respectivas contribuições, custos e riscos"<sup>39</sup>. Os autores defendem que esse ponto depende da vertente da teoria do *stakeholder* que se pensa e também no caso particular de cada empresa.

Algumas dessas diferentes interpretações, como, por exemplo, se pensar o *stakeholder* somente como um meio para um fim, são compreensíveis. Isso, pois a teoria do *stakeholder* ficou amplamente conhecida através do livro de Edward Freeman, Gerenciamento Estratégico: Uma abordagem do *Stakeholder*<sup>40</sup>, de 1984. Este livro, como explica Walsh (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), foi mais citado do que lido, tendo como índice um número de vendas aproximadamente de 2500 unidades, enquanto no Google *Scholar* se tem aproximadamente 4000 citações. Além das "leituras equivocadas", Walsh (*apud* FREEMAN ET AL, 2010), também destaca que a proposta apresentada no livro não é exatamente aquilo que Edward Freeman propõe a respeito dos *stakeholders*, possivelmente deixando entender que a proposta está na busca da maximização do lucro, sem ponderações éticas: "Esse [...] texto de planejamento estratégico deixou, de alguma forma, uma geração de acadêmicos com

<sup>34</sup> Tradução do autor: *Equalitarianism*.

<sup>35</sup> Tradução do autor: *Pareto-Consequentialism*.

<sup>36</sup> Tradução do autor: "*in maintaining that all stakeholders are equal of importance for a business, and that business ought to be answerable equally to them all, stakeholder theory confounds business with government*"

<sup>37</sup> A idéia do princípio de equidade do *stakeholder*, de Phillips (2003) é abordada no próximo subcapítulo.

<sup>38</sup> *Sloan Stakeholder Colloquy*: Esforço amplo e abrangente para organizar e promover pesquisa sobre assuntos em torno da teoria do *stakeholder*, em 1999 (PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003).

<sup>39</sup> Tradução do autor: "*Corporations should attempt to distribute the benefits of their activities as equitably as possible among stakeholders, in light of their respective contributions, costs, and risks*".

<sup>40</sup> Tradução do autor: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

a idéia de que Freeman ofereceu uma teoria de *stakeholder* para competir com o que pode ser chamado de teoria do acionista"<sup>41</sup> (WALSH *apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 58).

Freeman e outros (2010) concordam com as observações do autor, comentando que ele foi influenciado pois, na época em que o livro sobre planejamento estratégico foi escrito, Freeman estava há alguns anos trabalhando diretamente com executivos:

A 'evidência' para essa abordagem foram as conversas que Freeman teve com literalmente milhares de executivos nos sete anos anteriores, além das incontáveis histórias nas editoras de negócios sobre o bom e o mal gerenciamento de *stakeholder*, experiências clínicas na Wharton com um número de clientes e companhias, e uma pequena literatura da idéia de *stakeholder*. E isso era fundamentalmente sobre negócios – sobre o que nós chamamos aqui de problema de criação de valor e troca<sup>42</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 59).

Freeman e outros (2010) também destacam que o livro possui uma linguagem muito empresarial (estilo "planejamento estratégico") e de consultor e, que também, é muito analítico, fazendo com que exista dificuldade para entender o que ele queria dizer. Ao perceber essas inadequações do livro, em seguida, juntamente com Dan Gilbert, Edward Freeman escreveu *Estratégia Corporativa e a Busca por Ética*<sup>43</sup>, em 1988. Da mesma forma, o livro *Teoria do Stakeholder: O Estado da Arte*, de 2010, também é um modo de corrigir algumas das citadas inadequações e erros de interpretação da teoria do *stakeholder*, da forma como ela tem sido aplicada.

### 3.1.5. Possibilidades futuras

Como possibilidades futuras do estudo da teoria do *stakeholder*, Freeman e outros (2010, p. 287-90) apresentam 36 questões que ainda não foram respondidas pelos estudiosos da teoria. Essas questões se dividem em três grupos: um diz respeito aos tópicos aos quais os autores acreditam ser necessário saber mais informação, outro é sobre questões que precisam ser repensadas, e, por fim, pontos que podem surgir como inovações na área. Dentre as questões, o autor deste trabalho acredita ser interessante destacar:

<sup>41</sup> Tradução do autor: "This [...] strategic management text has somehow left a generation of scholars with the idea that Freeman offered a stakeholder theory to compete with what might be called stockholder theory".

<sup>42</sup> Tradução do autor: "The 'evidence' for this approach was the conversations that Freeman had had with literally thousands of executives over the previous seven years, plus the countless stories in the business press about good and bad stakeholder management, clinical experiences at Wharton with a number of clients and companies, and a small literature on the stakeholder idea. And, it was fundamentally about business – about solving what we have called here the problem of value creation and trade".

<sup>43</sup> Tradução do autor: *Corporate Strategy and the Search for Ethics*.

- Quais são algumas das melhores práticas que ilustram o gerenciamento dos *stakeholders*? Podemos construir teoria a partir dessas práticas para mostrar como e porque eles criam valor, especificamente conectando razões e valores para práticas específicas?<sup>44</sup>
- Podemos contar algumas histórias interessantes a partir dos pontos de vista da companhia e dos *stakeholders*?<sup>45</sup>
- Quais são os principais mecanismos do modo através do qual os interesses dos *stakeholders* são coordenados?<sup>46</sup>
- O que “valor” significa para um grupo particular de *stakeholders* e como as firmas criam esses diferentes tipos de “valor” para os *stakeholders*?<sup>47</sup>
- Como administradores pensam sobre indicadores apropriados para os relacionamentos com *stakeholders*?<sup>48</sup>
- Como administradores pensam sobre redistribuir o valor criado pela empresa? À quais teorias de justiça eles estão endossados?<sup>49</sup>
- Como podemos mensurar os diferentes valores que a firma cria para os *stakeholders*, além das medidas contábeis e financeiras?<sup>50</sup>
- Como executivos determinam de quem é ou não *stakeholder*?<sup>51</sup>
- Podemos substituir opções de ações por opções de participação?<sup>52</sup> (interesse do acionista ser substituído pelo do *stakeholder*)
- Podemos pensar sobre teorias do *stakeholder* a partir das seguintes linhas: teoria do *stakeholder* de (i) grande corporação multinacional; (ii) empresas familiares grandes e pequenas, por geração, por envolvimento do gênero, por cultura; (iii) pequenas e médias empresas; (iv) pequenos negócios; (v) parcerias e outras formas

---

<sup>44</sup> Tradução do autor: *What are some industry best practices that illustrate stakeholder management? Can we build theory around these practices to show how and why they create value, specifically connecting purposes and values to specific practices?*

<sup>45</sup> Tradução do autor: *Can we tell some interesting stories from the company's and the stakeholders' points of view?*

<sup>46</sup> Tradução do autor: *What are the underlying mechanisms of the way in which stakeholder interests are coordinated?*

<sup>47</sup> Tradução do autor: *What does “value” mean for a particular group of stakeholders and how do firms create these different types of “value” for stakeholders?*

<sup>48</sup> Tradução do autor: *How do managers think about appropriate metrics for stakeholder relationships?*

<sup>49</sup> Tradução do autor: *How do managers think about redistributing value created by the firm? To what implicit theories of justice do they subscribe?*

<sup>50</sup> Tradução do autor: *How can we measure the different value that a firm creates for stakeholders, beyond accounting and financial measures?*

<sup>51</sup> Tradução do autor: *How do executives make sense of who is or is not a stakeholder?*

<sup>52</sup> Tradução do autor: *Can we replace stock options with stake options?*

legais? Poderemos dizer, então, quais as similaridades e diferenças entre esses tipos de teorias do *stakeholder*?<sup>53</sup>

Ao relacionar a lista de questionamentos que podem ser respondidos futuramente, Freeman e outros (2010) comentam que a teoria do *stakeholder* está em constante mudança, uma vez que autores descrevem, redescrevem e relacionam seus conceitos. Reforçam que, como pragmatistas, acreditam no encorajamento à diversidade de ideias, mesmo sabendo que alguns caminhos não encontrarão respostas.

### 3.1.6. No Brasil

Pensando a teoria do *stakeholder* no Brasil, o autor deste estudo buscou por autores que trabalharam com traduções das principais obras internacionais, assim como por aqueles que escreveram livros sobre o assunto no país. Das obras internacionais recentes, *Stakeholder Theory: The State of The Art* de Freeman e outros (2010) e *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* de Phillips (2003) não foram encontradas traduções. O mesmo ocorreu com a obra que tornou a teoria do *stakeholder* mais conhecida: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, também de Edward Freeman, publicado pela primeira vez em 1984. Quanto à livros de autores brasileiros, se encontrou somente livros recentes. São três obras tendo *stakeholders* como parte do tema central: *Gestão dos Stakeholders: Como Gerenciar o Relacionamento e a Comunicação entre a Empresa e Seus Públicos de Interesse*, organizado por Thelma Rocha e Andrea Goldschmidt, de 2010; *Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders*, organizado por Darcy Mitiko Mori Hanashiro, de 2008; e, por fim, *O Valor da Empresa e A Influência dos Stakeholders*, de Almir Ferreira de Souza e Ricardo José de Almeida, de 2006. Importante comentar que dos três livros, sendo somente um escrito inteiro por seus autores, nenhum pensa nos *stakeholders* como um caminho para ética organizacional.

---

<sup>53</sup> Tradução do autor: *Can we think about stakeholder theories along the following lines: a stakeholder theory of (i) large corporate MNEs; (ii) Family enterprises large and small, by generation, by gender involvement, by culture; (iii) SMEs; (iv) micro business; (v) partnerships and other legal forms? Could we then say what are the similarities and differences between these kinds of stakeholder theory?*



O primeiro, *Gestão de Stakeholders*, de Rocha e Goldschmidt (2010), consiste em um livro que mostra à gestores como lidar com seus diferentes *stakeholders*. É importante comentar que os autores não trazem uma definição específica do que é um *stakeholder*. Eles os chamam também de públicos de interesse e públicos estratégicos, determinando que *stakeholder* são clientes, acionistas, fornecedores, funcionários, imprensa, distribuidores, comunidade local, sindicato, governo e também a sociedade. Além de mostrar como gerenciar seus *stakeholder*, através de uma proposta de classificação por interesse e poder, o livro foca em como se comunicar com os *stakeholders*.

O livro *Gestão do Fator Humano*, organizado por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) é uma obra composta por trabalhos de diversos autores, que tem por finalidade tratar da gerência de recursos humanos de uma forma mais ampla do que se é pensado tradicionalmente. O livro busca, além dos tradicionais funcionários, apontar que é importante cuidar das relações com os demais envolvidos com a empresa, usando da já comentada definição abrangente do que é *stakeholder*. Apesar de mostrar diferentes pontos de vista sobre o que são *stakeholders*, os autores não trazem a teoria como uma proposta de ética nos negócios.

Por fim, o trabalho de Souza e Almeida (2006) também segue a linha de como gerenciar os *stakeholders* visando maior valor para a organização. Os autores observam que lucro é algo necessário porém não suficiente para as organizações, dando a entender que ela também ganha valor ao atender seus *stakeholders*. Não definindo o que são *stakeholders*, os autores, semelhantes à Rocha e Goldschmidt (2010), os tomam como o governo, sindicatos, concorrentes, bancos, fornecedores, clientes, mídia, funcionários, comunidade, proprietários e executivos.

Através dos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), entre os anos de 1997 e 2011, é possível verificar que, pelo menos nesse período, a teoria do *stakeholder* não foi muito estudada. Conforme é possível observar na Tabela 1, durante esse espaço de tempo, os anais do encontro são compostos por 9866 artigos sendo que, desses, somente 44 tem *stakeholders* como parte do tema central.

Ano	Total de Artigos	Artigos tendo <i>Stakeholder</i> Como Parte do Tema Central	Percentual
1997	241	0	0,00%
1998	250	0	0,00%
1999	270	1	0,37%
2000	354	1	0,28%
2001	426	2	0,47%
2002	554	2	0,36%
2003	630	3	0,48%
2004	783	7	0,89%
2005	762	2	0,26%
2006	848	2	0,24%
2007	982	4	0,41%
2008	1.021	2	0,20%
2009	885	6	0,68%
2010	992	6	0,60%
2011	868	6	0,69%
<b>Total</b>	9.866	44	0,45%

**Tabela 1** – EnANPAD e Teoria do *Stakeholder*.

**Fonte:** Elaborado Pelo Autor com base em Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (1997-2011).

Nesse período, de 1997 à 2011, o autor deste trabalho encontrou somente um artigo que esteja fortemente relacionado ao tema do presente estudo. Trata-se de *Administração de Stakeholders: Uma Questão Ética ou Estratégica*, de Taiane Las Casas Campos, no EnANPAD de 2002. Neste artigo, a autora comenta, conforme já feito neste estudo, que existem duas vertentes dentro do que se escreve sobre *stakeholders*. Uma diz respeito à se

pensar nos *stakeholders* como meios para um fim, que se trata de maior lucro; e outra, conforme Freeman e outros (2010) e Phillips (2003) defendem, na qual os *stakeholders* são os próprios fins. Como consideração final, Campos (2002) propõe que se façam mais estudos para contribuir com a teoria, conforme este busca fazer.

Analisando, de modo específico, os anos mais recentes dos anais do EnANPAD, 2009, 2010 e 2011 é possível observar que a teoria do *stakeholder*, apesar de não ser muito estudada, está inserida nos mais variados temas. No ano de 2009 se tem 22 artigos com a palavra *stakeholder* sendo que, desses, somente seis tinham *stakeholder* como assunto principal do estudo. Esses, tem como tema: a participação do *stakeholder* no desempenho de governo local; a verificação de quão importante *stakeholders* consideram informações para serem divulgadas; a relação dos executivos com os *stakeholders*; valores e ações sociais entre *stakeholders*; e responsabilidade social em pequenas empresas através da teoria do *stakeholder* (ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009).

No encontro do ano de 2010, também se verifica 22 artigos contendo a palavra *stakeholder* sendo que desses, também são seis o número de estudos que tem *stakeholder* dentro do seu tema central. Dos assuntos, encontram-se: o *stakeholder* na administração pública do turismo; lidando com *stakeholders* em gestão de mudanças; estratégias de influências de *stakeholders*; responsabilidade social com fornecedor; medição de desempenho organizacional; e abordagens inovadoras para sustentabilidade (ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010).

Já no encontro do ano de 2011, são encontrados 33 registros contendo a palavra *stakeholder*. Desses, são seis os trabalhos que tem o assunto dentro do tema principal. Dentre os tópicos trabalhados tem-se: relação dos *stakeholders* no processo de cocriação de valor; proatividade ambiental de empresas a partir da influência da pressão dos *stakeholders*; e elaboração de estratégia genérica através dos *stakeholders* (ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2011). É interessante que poucos desses artigos falam da teoria do *stakeholder* de uma forma mais profunda, se tornando comum se usar *stakeholder* de uma forma mais superficial, sem aprofundamento nas raízes e pressupostos da teoria do *stakeholder*.

### 3.1.7. Teoria do *stakeholder* em outras propostas

Com a intenção de mostrar que alguns aspectos da teoria do *stakeholder*, assim como o próprio termo, estão presentes em outras teorias de negócios, Freeman e outros (2010) comentam sobre a relação da teoria do *stakeholder* com algumas propostas que tem sido utilizadas no ambiente empresarial. São elas: planejamento estratégico, responsabilidade social corporativa e, entre outras, governança corporativa. No caso do estudo do planejamento estratégico, os autores explicam que, apesar de não citar a teoria do *stakeholder*, autores de planejamento estratégico como Michael Porter e Igor Ansoff demonstram preocupação com o ambiente no qual a organização está inserida, assim como nos atores que estão envolvidos neste, tais quais fornecedores, clientes e, entre outros, acionistas. Inclusive, Freeman e outros (2010) citam o estudo de Preston e Sapienza no qual usaram dados coletados pela revista *Fortune*, que realizara pesquisa com diretores, executivos e analistas. Os entrevistados avaliaram as 10 maiores companhias na sua própria indústria, usando uma escala de um a dez para oito atributos sobre reputação. Eles verificaram que as organizações, as quais tinham atenção aos interesses de seus clientes, acionistas, empregados, tiveram um aumento de vendas relacionado à esse tratamento dos *stakeholders*.

Além do mais, tratando-se do uso da teoria do *stakeholder* na administração, os autores também comentam da aplicação do modelo *stakeholder salience*<sup>54</sup>, usado por diversas empresas para a classificação de seus *stakeholders*. Mainardes, Alves e Raposo (2011) comentam que na literatura existem diversos modelos de classificação dos *stakeholders* por importância, sendo o *stakeholder salience* o mais usado. Os autores explicam que este modelo, desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood, classifica os *stakeholders* através de três vetores: poder, legitimidade e urgência, permitindo que a organização gerencie o tratamento de seus *stakeholders* conforme a importância deles para ela.

De acordo com Freeman e outros (2010), a teoria do *stakeholder* também pode ser relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC)<sup>55</sup>. Os autores explicam que ainda não existe um conceito definitivo para a RSC pois existem muitas idéias diferentes,

---

<sup>54</sup> Para a classificação no modelo de *stakeholder salience* é preciso que os gestores avaliem os *stakeholders* conforme seu poder, legitimidade e urgência frente à organização. Dessa forma, calcula-se a média das respostas, de modo que é possível classificar os *stakeholders* em sete tipos: Adormecido, Discricionário, Exigente, Dominante, Perigoso, Dependente e Definitivo. Lembra-se que não é algo definitivo pois é possível haver alteração ao longo do tempo, assim como se pode ter uma visão errônea por parte da gestão da organização (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

<sup>55</sup> Tradução do autor: *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

assim como diferentes práticas. Eles acrescentam que, no guarda-chuva do RSC, também é possível encontrar outras idéias como performance social corporativa, capacidade de resposta social corporativa, cidadania corporativa, governança corporativa, *corporate accountability*, sustentabilidade, *triple bottom line* e empreendedorismo social corporativo<sup>56</sup>. Em comum com a teoria do *stakeholder*, todas essas ideias compartilham o pensamento de que as obrigações de uma organização vão além das considerações financeiras. Para funcionar corretamente, além das regras da governança corporativa terem de ser definidas, Freeman e outros (2010) afirmam que é preciso que elas sejam justas. Pois, para eles, caso não sejam justas, não seriam efetivas em fazer com que exista colaboração mútua entre os *stakeholders* da organização. Assim, eles destacam três problemas que podem ocorrer em uma governança corporativa, inicialmente apontados por Jones e Goldberg: "[...] (1) Doutrina de responsabilidade social vaga; (2) Legitimidade da tomada de decisão da corporação social; e (3) a compatibilidade da governança corporativa com os princípios democráticos"<sup>57</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 250). Outro ponto interessante, relacionando a teoria do *stakeholder* com a governança corporativa é o de que, como sugerido por alguns autores, os resultados criados para a organização sejam da organização e não de seus acionistas. Isso, pois eles foram criados através de pequenos e variados investimentos, não necessariamente financeiros, de seus *stakeholders*. Assim, para os autores, é possível ver uma convergência entre a governança corporativa e a teoria do *stakeholder*, de modo que

"[...] a firma é definida como uma organização multi-*stakeholder*, na qual grupos individuais colaboram [...] enquanto eles podem confiar no exercício justo do poder discricionário do gerente ou, em outras palavras, enquanto os mecanismos da governança corporativa forem justos"<sup>58</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 251).

O que os autores visam mostrar com essa relação entre teoria do *stakeholder* e outras teorias usadas nos negócios é que, apesar de algumas não falarem explicitamente em *stakeholders*, usam alguns de seus conceitos de forma implícita. Assim, Freeman e outros (2010) buscam reforçar a importância da teoria do *stakeholder*, lembrando que, apesar dessas outras teorias usarem um pouco de *stakeholders*, não auxiliam a desenvolver a teoria do *stakeholder*.

---

<sup>56</sup> Tradução do autor: *Corporate social performance, corporate social responsiveness, corporate citizenship, corporate governance, corporate accountability, sustainability, triple bottom line e corporate social entrepreneurship.*

<sup>57</sup> Tradução do autor: "[...] (1) *the vagueness of the social responsibility doctrine; (2) the legitimacy of corporate social decision making; and (3) the compatibility of corporate governance with democratic principles*".

<sup>58</sup> Tradução do autor: "[...] *the firm is defined as a multi-stakeholder organization, where the individual groups collaborate [...] as long as they can rely on a fair exercise of the discretionary power by the management or, in others words, as long as the corporate governance mechanisms are fair*".

### 3.1.8. Diversas definições

Neste subcapítulo são apresentadas e comentadas algumas definições para o termo *stakeholder*, se chegando naquela utilizada neste estudo. Na teoria do *stakeholder*, Freeman e outros (2010, p. 5), adotam "[...] como unidade de análise a relação entre um negócio e os grupos e indivíduos os quais podem ser, ou são, afetados por ele"<sup>59</sup>. Sobre essa definição, eles não deixam explícito no texto o que querem dizer com "ser afetados", da mesma forma que não explicitam o que é "poder ser ou não afetado". Como os próprios autores explicam no livro, se tratam de neo-pragmatistas. Dessa forma, se acredita que, quando falam em "afetar", estão tratando isso de uma maneira literal, pensando nas situações mundanas de quando alguém é afetado por alguma ação de um terceiro, o que deixa abrangente a idéia de afetação, podendo ser ela algo grande ou pequeno. Do mesmo modo, é possível pensar sobre aqueles que podem ou não ser afetados, acrescentando que esse "poder ou não" deve estar diretamente relacionado com o contexto onde a organização está inserido. O mesmo pode ser pensado sobre o termo "valor" que, apesar de não aprofundado na obra, é usado no sentido de aquilo que o *stakeholder* considera importante, valoriza. E, quando se fala em dar atenção aqueles que são afetados pelas decisões da empresa, não se quer dizer colocá-los na sala de reuniões. Porém, o interesse desses grupos deve ser compreendido, de forma que se possa criar valor para todo *stakeholder*. A forma de compreender isso é ver como as decisões da organização afetam os grupos de *stakeholders*, lembrando que, dependendo do negócio, um tipo de *stakeholder* pode ser mais importante que outro. Além disso, é preciso tratar os interesses dos *stakeholders* de forma harmônica pois, apesar de nem sempre serem os mesmos, é possível combiná-los (ou no mínimo aproximá-los).

Ainda, frisa-se que *stakeholders* podem ser definidos de diferentes formas como "[...] qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização de um propósito da organização"<sup>60</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 26) ou "[...] todos os grupos – como donos, empregados, e fornecedores – os quais tem algo diretamente na causa do progresso da

---

<sup>59</sup> Tradução do autor: "[...] adopt as a unit of analysis the relationship between a business and the groups and individuals who can affect or are affected by it [...]".

<sup>60</sup> Tradução do autor: "[...] any group or individual that can affect or be affected by the realization of an organization's purpose".

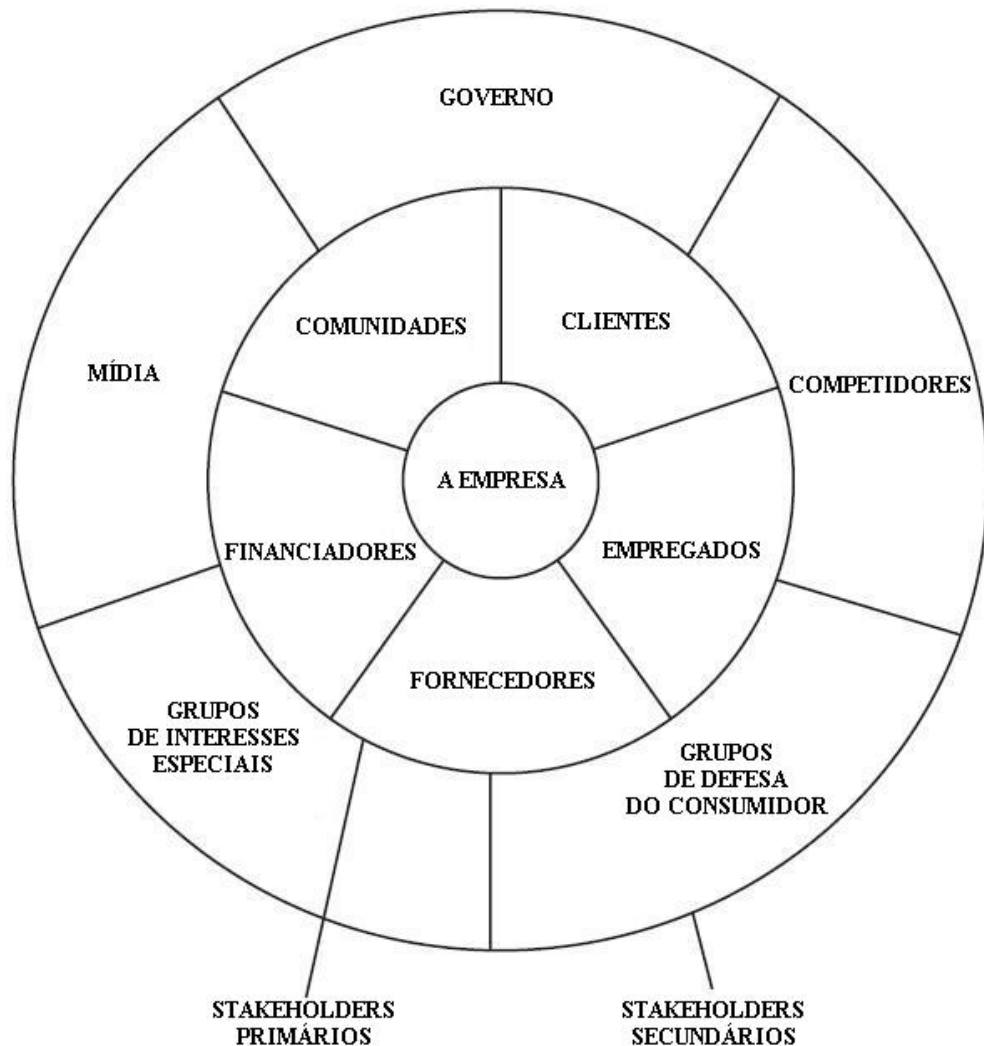
companhia"<sup>61</sup> (SLINGER *apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 47). Além disso, também se pode referir aos *stakeholders* como "[...] 'aqueles grupos com os quais sem o apoio o negócio poderia deixar de ser viável' "<sup>62</sup> (FREEMAN ET AL, 2010, p. 26). Freeman e outros (2010, p. 24) também apresentam a Figura 1, que divide os *stakeholders* em dois grupos, primários – aqueles que sem o apoio o negócio não existiria – e secundários – aqueles que de qualquer modo podem afetar ou serem afetados pelo negócio, conforme duas das definições mostradas.

Sobre essas definições abrangentes, é interessante lembrar que, como comentam Freeman e outros (2010), até o início da década de 1970, período no qual o ambiente externo à organização podia ser considerado estável, sem grandes modificações, as organizações tratavam dos *stakeholders* de forma genérica. Isso, pois todos se comportavam de modo semelhante, por exemplo os fornecedores da Organização 1 tinham comportamento semelhante aos da Organização 2. Posterior à isso, com ambientes externos tendo mais atividade e se modificando, como Freeman (*apud* PHILLIPS, 2003) comenta, o poder afetar ou não é amplo pois quem não afetava a empresa há 20 anos, pode afetar hoje. De qualquer modo, a atenção antes genérica dada aos *stakeholders* deve ser adaptada aos contextos de cada negócio.

---

<sup>61</sup> Tradução do autor: "[...] *all groups – such as owners, employees, and suppliers – who have something directly at stake in the company's progress*".

<sup>62</sup> Tradução do autor: "[...] *'those groups without whose support, the business would cease to be viable'*".



**Figura 1** – Mapa de *Stakeholders*.

**Fonte:** Adaptado de Freeman, Harrison e Wicks (*apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 24).

Apesar de Freeman e outros (2010) possuírem uma abordagem pragmática e preferirem não estabelecer uma definição exata do que são *stakeholders*, neste estudo, optou-se por seguir a linha de Phillips (2003), que é explorada no próximo subcapítulo, sobre o princípio de equidade do *stakeholder*. Nessa definição, são considerados *stakeholders* aqueles que estão em um esquema cooperativo com a organização, criando-se assim, para ambos lados, obrigações morais adicionais<sup>63</sup>, provenientes desse esquema cooperativo. Esses *stakeholders*, que participam do esquema, são denominados normativos, enquanto aqueles que não participam do esquema mas que podem afetar a organização ou seus *stakeholders* normativos são chamados de *stakeholders* derivativos.

<sup>63</sup> Conforme melhor explicado no subcapítulo sobre o princípio de equidade do *stakeholder*, obrigações morais adicionais àquelas que a organização já possui com os seres humanos.



### 3.2. PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO *STAKEHOLDER*

Este subcapítulo contempla o princípio de equidade do *stakeholder*. Para tal, é necessário primeiramente entender que, conforme Phillips (2003), a ética, no sentido geral, é diferente da ética nos negócios. Isso pois, a ética, como normalmente é tratada, ocorre em um contexto abrangente (sociedade), enquanto nas organizações o contexto difere de uma sociedade<sup>64</sup>. Como exemplo, o autor usa a proposta de justiça como equidade de John Rawls. Assim, inicia-se o subcapítulo apresentando no que consiste essa idéia. Posteriormente, é feita uma comparação dessa idéia, criada para uma sociedade, com a mesma aplicada em uma organização. Desse modo, se chega à proposta de Phillips (2003), que consiste em combinar a teoria do *stakeholder* com a teoria política e moral de John Rawls, criando assim uma teoria de ética organizacional. A partir dela, explora-se no que consiste o princípio de equidade do *stakeholder*, assim também caracterizando de modo mais detalhado no que consiste um *stakeholder*.

#### 3.2.1. Justiça como equidade

Para explicar a teoria de John Rawls de justiça como equidade usa-se de autores como Almeida (2006), Silveira (2007), Pogge (2007) e Reis (2009). Inicialmente comenta-se no que consiste a proposta de justiça como equidade e suas idéias principais. Posteriormente são verificadas críticas e respostas à proposta de John Rawls.

A idéia de justiça a qual o princípio de equidade do *stakeholder* é baseado é a de justiça como equidade, proposta por John Rawls. Conforme explica Silveira (2007), a teoria de justiça como equidade foi apresentada em 1971, na obra *Uma Teoria de Justiça*<sup>65</sup>. Nela é apresentada uma alternativa à teoria utilitarista. Nesta, o bem é independente do justo, diferentemente da proposta de justiça como equidade, na qual o justo tem prioridade sobre o bem. Nessa teoria, a equidade serve como base articuladora da justiça. Assim, seu objetivo

---

<sup>64</sup> A diferença entre sociedade e organização é explicada no decorrer deste subcapítulo.

<sup>65</sup> Tradução do Autor: *A Theory of Justice*.

principal é fazer com que a idéia predominante do bem acima do justo seja superada, tendo o justo como prioridade, fazendo com que a noção do justo seja anterior a qualquer concepção do bem (SILVEIRA, 2007).

Pogge (2007) aponta para dois pontos importantes quando se fala das idéias de John Rawls. O primeiro diz respeito à concepção de justiça usada pelo autor. Ele explica que muitas coisas podem ser chamadas de justas ou injustas, como guerras, leis, contratos, destino e até mesmo o mundo. Pogge (2007) esclarece que John Rawls usa justiça de uma maneira mais estreita, para avaliação moral de instituições sociais<sup>66</sup>. Nesse contexto, normalmente se usa a expressão justiça social. Ele também comenta que, assim como Rawls, ele costuma usar somente a palavra justiça ao invés do termo justiça social, uma vez que o contexto do qual falam permite que se compreenda o significado.

Da mesma forma, Pogge (2007) esclarece o uso da palavra instituição. Ele comenta que normalmente a palavra é usada para se falar de agentes coletivamente organizados, como a universidade de Harvard ou o Banco Mundial. Porém, explica que não é esse o sentido que John Rawls atribui ao termo instituição social. "Ele tem a intenção de se referir às práticas e regras que estruturam as relações e interações entre agentes"<sup>67</sup> (POGGE, 2007, p. 28). O autor também explica que a avaliação moral dessas práticas e regras é o domínio da justiça social, enquanto a avaliação moral de agentes individuais e coletivos e de suas condutas com esquemas institucionais são do domínio da ética. Pogge (2007) esclarece que esses dois domínios não são independentes pois assim como a instituição social de uma sociedade molda seus membros, eles também ajudam a formá-la. No caso, John Rawls se concentra no domínio da justiça social, mais estritamente em como avaliar a principal instituição social da sociedade: sua estrutura básica. Assim, a proposta dele está em prover uma idéia para que a estrutura básica seja desenvolvida de forma auto-suficiente e cooperativa, o que abrange as principais instituições como a constituição, ordem legal e especificação de propriedade, regime econômico, também a família, e como essas instituições se juntam em um sistema unificado de cooperação social.

O surgimento da justiça como equidade também é narrada por Pogge (2007). O autor conta que John Rawls tinha interesse em ética, especialmente na base de avaliação de caráter. Durante seus estudos, ele desenvolveu um método específico para responder questões morais.

---

<sup>66</sup> Tradução do autor: *for the moral assessment of social institutions*.

<sup>67</sup> Tradução do autor: "*He means to refer to the practices and rules that structure relationships and interactions among agents*".

Primeiro é preciso se familiarizar com todas as possíveis respostas para uma pergunta. Depois se deve fazer todos questionamentos possíveis à essas respostas e buscar de todas as maneiras defender esses pontos de vista. Por fim, se deve perguntar, para si, qual dessas respostas melhor se encaixam com suas convicções morais. Esse julgamento é o que John Rawls denomina de reflexão equilibrada abrangente<sup>68</sup> (POGGE, 2007).

Uma das posições morais que John Rawls não aceitou e quis formular algo mais plausível é a visão utilitarista. Conforme explica Pogge (2007), de modo resumido, a idéia principal do utilitarismo é que a utilidade, ou felicidade (compreendida como prazer menos dor ou, entre outros, satisfação desejada), é a fonte de todo valor moral. Assim, a moralidade deveria se preocupar somente em maximizar a felicidade o quanto for possível. Porém ao se pensar somente em se maximizar a felicidade é possível que em alguns momentos coisas como quebra de promessas ou algo que não seja legal para outra pessoa ocorra em função daquela que busca a maximização da felicidade. Dessa forma John Rawls propõe um utilitarismo de dois níveis (*two-tiered*) no lugar do utilitarismo tradicional. Nessa proposta, se tem o primeiro nível, no qual são estabelecidas as regras sociais e práticas ótimas, fazendo com que estas não sejam posteriormente quebradas por agentes buscando mais felicidade. Nessa linha, existe um ponto que não faz sentido: "Se a autoridade das regras é baseada somente na felicidade, então não faz sentido sacrificar alguma felicidade para honrar as regras"<sup>69</sup> (POGGE, 2007, p. 30). Assim, foi no interesse das práticas, depois chamadas de instituição social, em adição à não aceitação da felicidade como raiz de todo valor moral, que fez John Rawls desenvolver a justiça como equidade.

De acordo com Silveira (2007), na teoria de John Rawls, o papel da justiça está na especificação dos direitos e deveres básicos dos cidadãos e da determinação da distribuição apropriada das partes. Assim, tem-se a justiça como a mais importante das instituições sociais, fazendo com que cada um tenha uma inviolabilidade normativa devido à justiça. Dessa forma, o objetivo primário da justiça é a estrutura básica da sociedade, ou seja, o modo através do qual a constituição e acordos das instituições sociais são formados. Isso faz com que os direitos e deveres fundamentais sejam distribuídos e que a divisão de vantagens oriundas da cooperação social também seja determinada. Desse modo, Silveira (2007, p. 174) conceitua justiça como a "[...] atuação de seus princípios na atribuição de direitos e deveres e na

---

<sup>68</sup> Tradução do autor: *wide reflective equilibrium*.

<sup>69</sup> Tradução do autor: "If the authority of the rules is based solely on happiness, then it makes no sense to sacrifice some happiness for the sake of honoring the rules".

definição da divisão apropriada de vantagens sociais, não constituindo conflito com a noção tradicional de justiça". Nessa concepção de justiça como equidade, existe um consenso e são estabelecidos princípios para a estrutura básica da sociedade, que possuem como função regular todos os acordos, formas de governo e tipos de cooperação social.

Portanto, a concepção de John Rawls de justiça como equidade possui uma noção pública de justiça, fazendo com que aqueles indivíduos que optam pela idéia de justiça sejam racionais e desinteressados. Isso, como explica Silveira (2007, p. 175), ocorre de forma que "[...] estarão dispostos a perseguir os fins, especificando os meios para alcançá-los, e capazes de atuar sem buscar unicamente a satisfação de seus interesses privados, capazes de se comprometerem na elaboração de um ideal de justiça". O autor comenta que os princípios de justiça são escolhidos em uma situação chamada de posição original, na qual as pessoas encontram-se sob o véu da ignorância. Esta situação é caracterizada como o momento no qual ninguém conhece suas condições particulares, como lugar na sociedade ou classe social. No véu da ignorância também não se tem conhecimento de suas habilidades naturais, força e, entre outros, inteligência. Então, no véu da ignorância, as pessoas escolhem os princípios de justiça de forma consensual, dessa forma sendo racionais e desinteressadas. Quando se diz que os indivíduos são desinteressados, considera-se que eles não possuem interesse no interesse dos demais, o que garante que a escolha dos princípios de justiça não trará vantagens ou direitos para uma minoria ou grupo. Silveira (2007) também destaca que, na posição original, tem-se como pressuposto o direito dos bens primários, como liberdades fundamentais, renda, riqueza, oportunidade e auto-respeito, sendo que todos possuem direito a uma parcela igual dos bens primários da sociedade.

Reis (2009) apresenta uma justificativa de John Rawls, mostrando a coerência de se tomar as decisões sob o véu da ignorância, enquanto na posição original:

Parece razoável e geralmente aceitável que ninguém deva ser favorecido ou desfavorecido pela sorte natural ou por circunstâncias sociais em decorrência da escolha de princípios. Também parece haver amplo consenso sobre o fato de que seria impossível adaptar princípios às condições de um caso pessoal. Mais ainda, devemos garantir que inclinações e aspirações particulares e concepções individuais sobre o bem não afetarão os princípios adotados. [...] Por exemplo, se um homem soubesse que era rico, ele poderia achar racional defender o princípio de que vários impostos em favor do bem-estar social fossem considerados injustos; se ele soubesse que era pobre, com grande probabilidade propor o princípio contrário. Para representar as restrições desejadas imagina-se uma situação na qual todos estejam privados desse tipo de informação (RAWLS *apud* REIS 2009, p. 111).

Almeida (2006) complementa que John Rawls propõe, no capítulo VIII da obra *Uma Teoria de Justiça*, que se deveria justificar uma concepção de justiça através da vida que conhecemos e não quando sob o véu da ignorância, em uma suposta posição original. Ainda, explica que a estabilidade de uma concepção de justiça depende de quão forte é o senso de justiça frente às inclinações que poderiam acarretar em alguma injustiça. Assim, Almeida (2006) explica que John Rawls, visando essa questão, aborda como os sentimentos morais são formados, usando como explicação um misto das tradições empirista e racional. Quanto ao empirismo, se pode dizer que os sentimentos morais surgem através de processos psicológicos nos quais são vivenciadas aprovações e desaprovações. No que diz respeito à vertente racional, John Rawls comenta que "Quando as capacidades de entendimento amadurecem e as pessoas vêm a reconhecer o seu lugar na sociedade, sendo capazes de adotar o ponto de vista dos outros, elas apreciam os benefícios mútuos do estabelecimento de termos equitativos de cooperação social" (RAWLS 1999, p. 402 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 12-3).

Desse modo, para John Rawls, os sentimentos morais são formados através de três etapas. A primeira é chamada de moral de autoridade e ocorre quando a criança, que ainda não possui poder de julgamento, segue os mandamentos daqueles que possuem poder sobre ela, normalmente seus pais. Esse poder é derivado do amor, fazendo com que os pais sejam considerados modelos à serem seguidos por seus filhos. A segunda etapa é denominada moralidade de grupo, que consiste no padrão moral dos indivíduos nas variadas associações das quais o indivíduo faz parte. Essa etapa deriva do senso comum, englobando características atribuídas ao bom marido, bom filho e, entre outros, bom vizinho. Na última etapa, chamada de moral de princípios, o indivíduo já conhece os padrões de comportamento e passa do companheirismo à ação justa, agindo conforme os princípios de justiça ao invés da afeição. O que leva o indivíduo à agir desse modo é ter o senso de justiça como a promoção do bem comum, além de um prolongamento do amor pela humanidade. Almeida (2006) também explica que o senso de justiça racional frequentemente está acompanhado do amor à humanidade: "[...] o 'desejo de agir de maneira justa não é (...) uma forma de obediência cega a princípios arbitrários sem relação a objetos racionais" (RAWLS, 1999, p. 417 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 16).

Silveira (2007) também comenta que são dois os princípios na teoria de John Rawls. O primeiro diz respeito à igualdade na atribuição de deveres e direitos básicos para assegurar a liberdade. O segundo diz que desigualdades sociais e econômicas, como desigualdade de

autoridade e riqueza, são consideradas justas se acarretarem benefícios para cada um, em especial para aqueles menos favorecidos na sociedade. Complementando, John Rawls define os dois princípios da seguinte maneira:

a. Todas as pessoas têm igual direito a um projeto inteiramente satisfatório de direitos e liberdades básicas iguais para todos, projeto este compatível com todos os demais; e, nesse projeto, as liberdades políticas, e somente estas, deverão ter seu valor equitativo garantido.

b. As desigualdades sociais e econômicas devem satisfazer dois requisitos: primeiro, devem estar vinculadas a posições e cargos abertos a todos, em condições de igualdade equitativa de oportunidades; e, segundo, devem representar o maior benefício possível aos membros menos privilegiados da sociedade (RAWLS 1999, p. 47-48 *apud* ALMEIDA, 2006, p. 8).

Reis (2009) explica a segunda parte do segundo princípio, chamado de princípio de diferença. De acordo com o autor, este é o princípio mais polêmico pois, além de garantir igualdade equitativa de oportunidades, as desigualdades econômicas e sociais seriam justificáveis se gerassem, para os menos favorecidos, o máximo de benefício. Isso supõe que o melhor arranjo social surge no momento em que aqueles que estão em pior posição social (os menos favorecidos) tenham a maior quantidade de benefícios. Reis (2009) conta que este princípio está baseado na regra *maximin*. *Maximin* é uma abreviação para *maximum minimorum* e consiste na idéia de que dentre várias alternativas se deve observar o pior resultado possível de cada uma delas, optando-se pela alternativa onde o pior resultado possível seja o melhor. Assim, na posição original, como os indivíduos não sabem a qual grupo pertencem, mais favorecidos ou menos favorecidos, optam por alternativas que dêem mais benefícios aos menos favorecidos pois é possível que, ao sair da posição original, eles se descubram menos favorecidos.

Algumas críticas foram feitas à proposta de justiça como equidade de John Rawls. Entre as quais, está a de Harsanyi. Para este autor, conforme explica Reis (2009), a crítica está no princípio de diferença, o qual não teria como norteador a regra *maximin*. Para este autor, os indivíduos optariam pelo princípio de utilidade média, o qual determina que a escolha do melhor arranjo social ocorre através da maior quantidade de benefícios *per capita*. Em outras palavras, soma-se o total de benefícios em uma sociedade e divide-se esse número pela quantidade de pessoas que compõe a sociedade. Assim, a escolha traria o maior benefício para a maioria, deixando a minoria sem opções, opostamente ao que propõe John Rawls. Conforme defende Reis (2009), a proposta de Harsanyi do uso do princípio de utilidade média pode gerar resultados inaceitáveis como o sacrifício de minorias, tornado-as, por exemplo,

escravas. Dessa forma, com a possibilidade disso acontecer, os indivíduos não optariam por um tipo de justiça como essa que poderia levar-lhes à situações extremamente desfavoráveis. Assim, o princípio de diferença resiste à crítica de Harsanyi pois, dentre outras, decisões tomadas à partir dele teriam consenso e não permitiriam margem à insegurança de se estar em uma posição desfavorecida ao se sair da posição original.

### **3.2.2. Proposta de Phillips**

O que Phillips (2003) coloca é que organizações diferem de indivíduos e estados em termos morais e que, por exemplo, não se pode pensar na justiça como equidade, da forma que foi pensada para a sociedade, em uma organização privada. Ele argumenta que as propostas políticas e éticas tradicionais, assim como a de John Rawls, servem para uma estrutura básica de sociedade e, que assim, não podem ser diretamente usadas em uma organização. Phillips (2003) explica que a estrutura básica da sociedade e suas principais instituições sociais, na proposta de John Rawls, se tratam da política, organização da economia, legalidade das formas de propriedade e também a natureza da família. E essas são as que provêm as fundações através das quais outras comunidades e associações, como empresas, operam. As empresas e outras organizações privadas são o que "[...] Rawls chama de 'cultura de plano de fundo' da sociedade civil [...] a cultura do social, não do político [...] a cultura da vida cotidiana" (*apud* PHILLIPS, 2003, p. 43). O autor acrescenta que os acordos para o estabelecimento da estrutura básica da sociedade diferem dos acordos necessários para outros coletivos como comunidades e associações. Assim, ele argumenta que a proposta de John Rawls está somente na construção da estrutura básica, nada mais que isso, destacando que os acordos da estrutura básica acabam por ser coercivos e involuntários de forma que os das organizações não são. Ademais, as organizações visam um fim diferente do que é visado pela estrutura básica da sociedade.

Por exemplo, em uma sociedade é possível querer pensar na coletividade, em querer se colocar na posição original para tomar decisões. Porém, em uma organização privada não é possível pensar desse modo, não é possível estar sob o véu da ignorância. Um indivíduo que deseja entrar em uma empresa, além de saber quem é e o que quer, precisa saber que empresa

é e o que ela faz, possivelmente sendo esses uns dos motivos que o faz querer estar naquela organização. Da mesma forma, a empresa não pode se colocar sob o véu da ignorância. Ela precisa saber quem é e o que precisa, além de saber quem são os indivíduos que nela estão, ou querem entrar. Outros pontos que mostram que a estrutura da sociedade não é igual à de uma organização está na liberdade ser diferente e também na organização ter objetivos e fins que diferem daqueles do Estado. Em adição à essa não adequação de uma teoria pensada para a sociedade ser aplicada em uma organização, os negócios sofrem dos seus próprios problemas éticos. Phillips (2003) retoma o argumento de Freeman e outros (2010) sobre a falsa idéia que se tem sobre separação entre ética e negócios. Ele questiona o por quê desse dogma de que o objetivo da organização é somente maximizar o retorno de seu investidor. As organizações não tem deveres morais e obrigações com outros? Por quê não?

Phillips (2003) viu na teoria do *stakeholder* uma abertura para que, junto à teoria político e moral de John Rawls, se desenvolva uma teoria de ética organizacional, que tem como base o princípio de equidade do *stakeholder*. Esse princípio permite que se pense nos deveres e obrigações das organizações com seus *stakeholders*, sendo baseado no princípio do *fair play*. Desse modo, antes de explicar no que consiste o princípio de equidade do *stakeholder*, que é uma espécie de adaptação do princípio do *fair play*, é preciso compreender esse último.

Rawls (*apud* PHILLIPS, 2003, p. 86) explica o princípio do *fair play* da seguinte forma:

Suponha que exista um esquema de cooperação mutuamente benéfico e justo, e que as vantagens que esse esquema produz só podem ser obtidas se todos, ou quase todos, cooperam. Suponha além, que cooperação requer um certo sacrifício de cada pessoa, ou pelo menos envolve uma certa restrição de sua liberdade. Suponha, finalmente, que os benefícios produzidos pela cooperação são, até certo ponto, gratuitos: isso é, o esquema de cooperação é instável no sentido que se qualquer pessoa conhece tudo (ou quase tudo), outras continuaram a fazer sua parte, ele continuará apto à uma quota do ganho do esquema mesmo se ele não fazer sua parte. Sobre essas condições, uma pessoa que aceitou os benefícios do esquema está obrigado por um dever do *fair play* à fazer sua parte e não tirar vantagem do benefício gratuito da não cooperação<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Tradução do autor: "Suppose there is a mutually beneficial and just scheme of cooperation, and that the advantages it yields can only be obtained if everyone, or nearly everyone, cooperates. Suppose further that cooperation requires a certain sacrifice from each person, or at least involves a certain restriction of his liberty. Suppose finally that the benefits produced by cooperation are, up to a certain point, free: that is, the scheme of cooperation is unstable in the sense that if any one person knows that all (or nearly all) of the others will continue to do their part, he will still be able to share a gain from the scheme even if he does not do his part. Under these conditions a person who has accepted the benefits of the scheme is bound by a duty of fair play to do his part and not to take advantage of the free benefit by not cooperating".



De forma objetiva, o princípio do *fair play* consiste na idéia de que mesmo que não seja necessário para um indivíduo realizar uma determinada atividade previamente combinada com outro indivíduo, que também fará uma atividade, ele deve fazê-la pois é o correto a fazer. Porque foi isso que foi acordado previamente e, assim, as partes envolvidas estão fazendo suas atividades e também recebendo seus retornos, conforme o combinado.

Phillips (2003, p. 87)<sup>71</sup> mostra seis qualificações do princípio do *fair play*, de John Rawls, em um esquema cooperativo:

- **Benefício Mútuo:** consiste em ambas partes do esquema ganharem benefícios ao participarem dele, lembrando que o benefício não necessita ser diretamente para um dos indivíduos envolvidos. Pode ser um benefício indireto, sendo direto para alguém que o indivíduo envolvido no esquema tenha apreço, como por exemplo seu filho.
- **Justiça:** trata de que as relações, entre os indivíduos, no esquema cooperativo devam ocorrer de forma justa. Porém, da forma que John Rawls à define, no caso das organizações não se trata de uma pré condição. Para construir seu argumento, primeiramente Phillips (2003, p. 87) descreve como essa condição é defendida por John Rawls: "É genericamente acordado que promessas extorquidas são vazias *ab initio*<sup>72</sup>. Mas, similarmente, arranjos sociais injustos são, por si, um tipo de extorsão, até violência, e consentimento à eles não os valida"<sup>73</sup>.

A leitura que Phillips (2003) faz é a de que, em um sistema injusto, não seria possível que existam obrigações, uma vez que seriam todas extorsivas, dada a injustiça do sistema, e, portanto, também injustas. Assim, o autor diz que o problema desse argumento está na palavra extorsão, pois o consentimento à um indivíduo injusto, ou em um sistema injusto, não quer dizer, necessariamente, coerção (extorsão). Para o autor, é preciso fazer uma ponderação entre a obrigação, e aquele que a tem como direito, para entender o quanto existe de justiça ou injustiça. Nesse ponto ele discorda de John Rawls pois, em seu argumento *ab initio*,

---

<sup>71</sup> Tradução do autor: "[...] *Mutual benefit [...] Justice [...] Benefits that accrue only under conditions of near unanimity of cooperation [...] Cooperation that requires sacrifice or restriction of liberty on the part of participants [...] The possibility of free-riders [...] Voluntary acceptance of benefits of cooperative scheme*".

<sup>72</sup> Desde o início, desde o começo.

<sup>73</sup> Tradução do autor: "*It is generally agreed that extorted promises are void ab initio. But similarly, unjust social arrangements are themselves a kind of extortion, even violence, and consent to them does not bind*".

é declarado que, desde o início, a obrigação, ou promessa, é nula (por se tratar de um sistema injusto). Enquanto para Phillips (2003), mesmo o indivíduo que possui o direito sendo julgado como injusto, é necessário ponderar de que obrigação se trata, juntamente com o quão injusto é o indivíduo, e, a partir disso, entender o grau de justiça, ou injustiça, da situação. Phillips (2003) defende que alguns afirmam que o sistema econômico que vivemos (nos Estados Unidos, Brasil e boa parte do mundo) é injusto. Ele acredita que, mesmo o considerando injusto, existem aqueles indivíduos e organizações que são justos. Porém, como esse não é o objetivo de seu trabalho, opta por não entrar nessa discussão. Desse modo, havendo a possibilidade de nosso sistema ser interpretado como justo, ou injusto, ele determina que, se tratando de obrigações de equidade, justiça é importante, mas que não é uma pré condição para tais obrigações em um nível individual ou organizacional, que é o caso de sua proposta.

- Benefícios que resultam somente sobre condições de quase unanimidade de cooperação: diz que os benefícios resultam da unanimidade, ou quase unanimidade, dos grupos envolvidos. Porém, Phillips (2003) exclui essa característica do esquema cooperativo do seu princípio de equidade do *stakeholder* por duas razões. A primeira é fundamentada na idéia de que o princípio de equidade do *stakeholder* serve para saber quem deveria estar, ou não, incluído no esquema cooperativo. A segunda razão diz respeito a não ser possível determinar unanimidade dentro de alguns grupos de *stakeholders*. Por exemplo, não é possível determinar exatamente quem são todos que compõe o grupo clientes. Sem delimitá-los, como é possível verificar se há unanimidade? Além disso, Phillips (2003) lembra que essa característica do esquema cooperativo foi pensada por John Rawls buscando unanimidade para obrigações políticas que, conforme já comentado anteriormente, são parte da estrutura básica da sociedade, sendo diferente do que se passa em uma empresa, por exemplo.
- Cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes: quando em uma troca, os indivíduos envolvidos acabam por limitar sua liberdade em prol do benefício que recebem. Como exemplo, Phillips (2003) cita o caso de uma cidade que faz uma parceria com uma empresa, tendo ela parte

pública e parte privada. Nesse caso, a cidade cede o terreno para a instalação da empresa, que por sua vez usa seu capital para sua instalação.

- Possibilidade de livre conduta: os indivíduos tem livre conduta ao participarem de um esquema cooperativo.
- Aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo: os participantes do esquema cooperativo aceitam participar dele de forma voluntária. Assim, aceitam os benefícios e também as obrigações pertinentes ao seu papel no esquema.

Além dessas características oriundas do princípio do *fair play*, Phillips (2003) também acrescenta um atributo, o qual o autor denomina de condição de proporcionalidade. Essa qualidade se caracteriza pela obrigação que se tem de ser proporcional ao benefício que se ganha. Assim, define o princípio de equidade do *stakeholder* da seguinte forma:

Sempre que pessoas ou grupos de pessoas voluntariamente aceitam os benefícios de um esquema de cooperação mutuamente benéfico, requerendo sacrifício ou contribuição das partes dos participantes e, no qual existe a possibilidade de livre escolha, obrigações de equidade são criadas entre os participantes do esquema cooperativo na proporção dos benefícios aceitos (PHILLIPS, 2003, p. 116)<sup>74</sup>.

Phillips (2003) explica que em toda relação entre organização e seus *stakeholders* existem obrigações<sup>75</sup>, tanto da organização com seus *stakeholders*, individualmente, assim como por parte dos *stakeholders*, individualmente, com a organização. É importante lembrar que o princípio de equidade do *stakeholder* não diz quais são as obrigações entre organização e *stakeholder* e sim como elas surgem. Assim, é importante entender no que consiste obrigação quando se falando do princípio de equidade do *stakeholder*. Phillips (2003, p. 94) caracteriza obrigação através de quatro condições:

1. Uma obrigação é um requerimento moral gerado pelo desempenho de algum ato voluntário (ou omissão).
2. Uma obrigação é devida por uma pessoa específica (o "obrigado") para uma pessoa, ou pessoas, específica(s) (o[s] "obrigador[es]").
3. Para cada obrigação gerada, um direito correlativo é simultaneamente gerado.

<sup>74</sup> Tradução do autor: "Whenever persons or groups of persons voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial scheme of co-operation requiring sacrifice or contribution of the parts of the participants and there exists the possibility of free-riding, obligations of fairness are created among the participants in the co-operative scheme in proportion to the benefits accepted".

<sup>75</sup> Além do termo "obrigações", em alguns momentos, Phillips (2003) utiliza as palavras "deveres" e "considerações" como sinônimos. Estes últimos, mais frequentes, mas não exclusivos, quando se refere as regras morais da sociedade (praticadas por todos, para todos).

4. É a natureza da transação, ou relacionamentos, entre o obrigado e o obrigador, que torna o ato obrigatório, não da natureza do ato requerido.<sup>76</sup>

Sobre a primeira condição, é importante reforçar a diferença entre consideração moral, ou deveres, e consideração moral adicional. O primeiro contempla aqueles deveres que todos seres humanos possuem uns com os outros, enquanto o segundo surge do ato voluntário de cooperação, onde se criam e se aceitam benefícios (PHILLIPS, 2003).

Na segunda condição, Phillips (2003) reforça a diferença entre consideração moral e consideração moral adicional colocando que essa segunda ocorre entre dois indivíduos, diferente da primeira que ocorre entre todos os indivíduos. O autor explica que não ocorre só entre indivíduos, também ocorre entre grupos de indivíduos. Sua idéia em utilizar no enunciado "indivíduo", no singular, é para contrastar a obrigação moral adicional, que ocorre em uma relação específica, da obrigação moral, que ocorre (ou deveria ocorrer) entre todos humanos (PHILLIPS, 2003).

A terceira condição evidencia que, em um relacionamento, quando uma obrigação é criada, por um dos lados, do outro surge um direito. Como exemplo, quando o indivíduo A promete algo ao indivíduo B, uma obrigação foi criada para o indivíduo A, enquanto um direito foi simultaneamente criado para o indivíduo B (PHILLIPS, 2003).

A última condição mostra que a obrigação surge devido à relação entre as partes, ou transação, e não devido ao conteúdo da obrigação. Ou seja, a obrigação surge por causa do relacionamento entre as partes ou no momento em que uma das partes, ou ambas, promete algo (PHILLIPS, 2003).

Dentro da proposta, a obrigação que a organização tem com um de seus *stakeholders* deve ter o mesmo peso, importância, que a obrigação que esse mesmo *stakeholder* tem com a organização. Isso faz com que a relação existente entre organização e *stakeholders* ocorra de forma equitativa, não deixando que o relacionamento seja mais favorável à um ou à outro. Conforme resumem Freeman e outros (2010), a proposta está em um esquema cooperativo, no qual os participantes do esquema tem obrigações entre si, por meio dos benefícios de dar e receber do esquema.

---

<sup>76</sup> Tradução do autor: "1. An obligation is a moral requirement generated by the performance of some voluntary act (or omission). 2. An obligation is owed by a specific person (the 'obligor') to a specific person or persons (the 'obligee[s]'). 3. For every obligation generated, a correlative right is simultaneously generated. 4. It is the nature of the transaction or relationships into which the obligor and the obligee enter, not the nature of the required act, which renders the act obligatory".

Conforme comentado no capítulo sobre a teoria do *stakeholder*, Phillips (2003) considera que a definição de *stakeholder*, como proposta por Freeman e outros (2010), é muito ampla, deixando margem para que se pense que se todos são *stakeholders* de todos não há adição de valor para ninguém quando se fala em *stakeholder*. Para Freeman e outros (2010), *stakeholders* são aqueles que são, ou podem ser, afetados por uma organização e, que também, afetam ou podem afetá-la. Phillips (2003) compreende a abrangência que inclui a possibilidade de ser, ou não, afetado pois, como argumenta Freeman (*apud* PHILLIPS, 2003), há 20 anos atrás um grupo que não afetava uma organização hoje a afeta. Porém, Phillips (2003) acredita que é necessário que exista um modelo normativo para o estudo da ética organizacional. Assim, através do princípio de equidade do *stakeholder* se chega a tal definição.

Para Phillips (2003), o princípio de equidade do *stakeholder* distingue quem são *stakeholders* de quem não são, sendo que com os primeiros a organização possui uma obrigação moral adicional, enquanto com os segundos possui somente o que se espera que se tenha com seres humanos, deveres morais, em um senso geral. Lembrando que não se trata não de haver dever moral com quem não é *stakeholder*, somente que se tenha os deveres tradicionais com todos seres humanos, sem obrigações morais adicionais. Essas, a organização tem com seus *stakeholders* em função de todos estarem em um esquema cooperativo, através do qual as obrigações morais adicionais surgem. Phillips (2013) também explica que as obrigações morais adicionais podem ter diferentes intensidades. Como exemplo, se pensando nos funcionários de uma empresa: todos, por serem empregados, possuem obrigações morais adicionais com a organização, o que os difere dos demais humanos. Dentre os funcionários, haverão aqueles que se dedicam mais e que, assim, possivelmente conseguirão mais benefícios como feriados, dispensas etc. Nesse caso, as obrigações morais adicionais são consideradas mais intensas (fortes) do que aquelas dos demais funcionários.

Phillips (2003) alerta que alguns podem dizer que essas relações são de cunho legal e contratual e que por isso os *stakeholders* já tem bastante suporte, sendo o princípio de equidade do *stakeholder* sem muita utilidade. Porém, o autor lembra que isso não quer dizer que as obrigações entre *stakeholders* e organização são sem sentido ou redundantes. Isso pois, provavelmente a legislação foi originada através da percepção e entendimento das obrigações morais adicionais, lembrando que, mesmo assim, é sabido que muitos contratos, assim como

leis, são incompletos, deixando brechas e margem à diferentes interpretações. Ademais, Phillips (2003) lembra que nem todos *stakeholders* possuem contratos, citando o caso de clientes que fazem pequenas transações com a empresa. O autor acrescenta que essas obrigações morais baseadas nessa equidade são fundamentais pois preenchem espaços deixados pela legislação e contratos, tornando, assim, o relacionamento mais rico e detalhado. Além disso, alguns podem considerar que, pensando no caso dos funcionários, trabalhar é um dever moral presente em nossa sociedade. Mesmo se pensando dessa forma, que trabalhar é uma obrigação moral, Phillips (2013) defende que não se pode considerar como obrigação trabalhar para uma determinada organização, se tornando assim uma obrigação moral adicional.

Como exemplo, para diferenciar uma obrigação moral de uma obrigação moral adicional, Phillips (2012), por email, citou duas situações cotidianas. Se um indivíduo promete à outro que vai buscá-lo no aeroporto, ao realizar essa promessa, ele tem a obrigação de buscar tal indivíduo no aeroporto (obrigação moral adicional). Se ele não prometeu isso para mais ninguém, não terá essa obrigação com nenhuma outra pessoa. Já, esse mesmo indivíduo, que prometeu buscar o outro no aeroporto, não deve roubar o carro de ninguém (obrigação moral). Ele não prometeu isso para ninguém porém, devido aos valores morais da sociedade, sabemos que não devemos roubar (PHILLIPS, 2012).

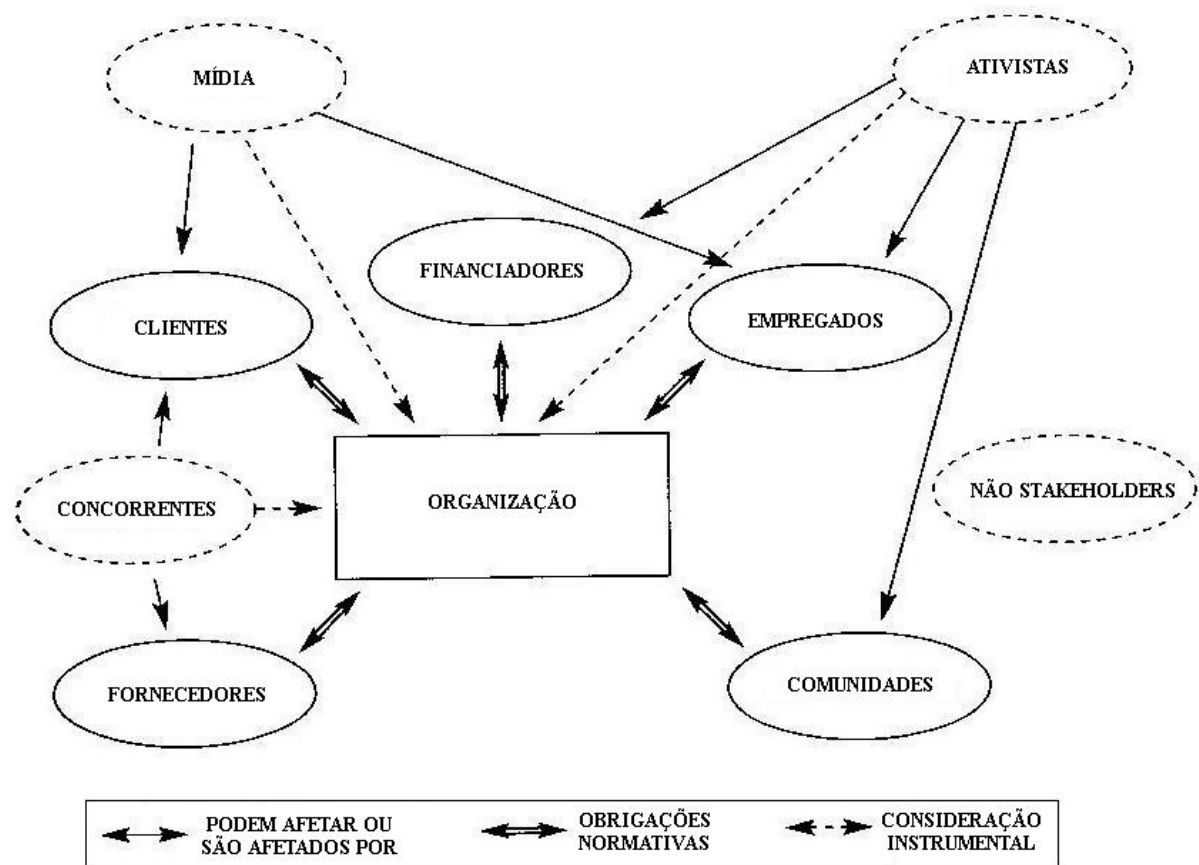
Reforçando a idéia de legitimidade na teoria do *stakeholder*, Phillips (2003) divide os *stakeholders* em dois grupos: normativos e derivativos, tendo o primeiro grupo como único considerado na questão de equidade. Essa idéia pode ser introduzida a partir do comentário de Donaldson e Preston (*apud* PHILLIPS, 2003, p. 121):

A abrangência excessiva na identificação dos *stakeholders* cresceu de uma tendência à adotar definições como 'qualquer coisa influenciando ou influenciada pela' empresa [...] Os dois tipos de interesse que tem sido cortados nessa conexão são (a) concorrentes e (b) a mídia [...] é essencial fazer uma clara distinção entre influenciadores e *stakeholders*: alguns atores na empresa (ex: grandes investidores) podem ser os dois, mas alguns *stakeholders* reconhecidos (ex: candidatos a vagas) não possuem influência, e alguns influenciadores (ex: a mídia) não possuem participação.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Tradução do autor: "*Excessive breadth in the identification of stakeholders has arisen from a tendency to adopt definitions such as 'anything influencing or influenced by' the firm [...] The two types of interest that have cropped up most frequently in this connection are (a) competitors and (b) the media [...] It is essential to draw a clear distinction between influencers and stakeholders: some actors in the enterprise (eg., large investors) may be both, but some recognizable stakeholders (e.g., the job applicants) have no influence, and some influencers (e.g., the media) have no stakes*".

Assim, conforme Phillips (2003), os *stakeholders* normativos são aqueles que participam de um esquema cooperativo junto com a organização e, desse modo, possuem obrigações com a organização, sendo que esta também tem obrigações com os *stakeholders* normativos. Dentro desse conjunto de *stakeholders*, é possível pensar, de modo genérico, naqueles que se envolvem no esquema cooperativo da organização, como financiadores, empregados, fornecedores, clientes e comunidade. Os *stakeholders* derivativos, por sua vez, não participam do esquema cooperativo da organização. Apesar de não participarem no esquema, eles possuem contato com os *stakeholders* normativos, e também com a organização, existindo a possibilidade de afetar ambos. Nesse grupo de *stakeholders* é possível citar, de modo genérico, os concorrentes, a mídia e ativistas. Por fim, também é preciso acrescentar que existem grupos que não preenchem os requisitos dos *stakeholders*, sendo considerados não *stakeholders*. Conforme mostra Phillips (2003), um mapa genérico<sup>78</sup> dos *stakeholders* pode ser observado na seguinte imagem:



**Figura 2** – Mapa de *Stakeholders* – Legítimo, Derivativo e Não *Stakeholder*.

<sup>78</sup> Genérico pois para cada organização existirá um mapa específico devido aos seus *stakeholders* normativos e derivativos, em princípio, serem diferentes de uma organização para a outra. Lembrando que, dependendo do caso, também pode se tratar dos mesmos *stakeholders*.

**Fonte:** Adaptado de Phillips (2003, p. 127).

Quanto à prioridade, Phillips (2003) diz que o administrador, aquele que gerencia o relacionamento entre organização e *stakeholder*, deve dar maior prioridade para os *stakeholders* normativos sobre os *stakeholders* derivativos. Também explica que se, em alguma ocasião específica, for necessário dar prioridade aos derivativos, como no caso de ativistas estarem fazendo pressão sobre algo, se deve dar prioridade à eles, tirando o foco momentâneo dos normativos.

Quando se fala em obrigação moral também é importante diferenciá-la do consentimento. Apesar de várias situações que originam obrigações tomarem forma através de consentimento tácito<sup>79</sup> é preciso destacar que obrigações de equidade não são equivalentes. Para tornar a idéia mais clara, Phillips (2003) cita um exemplo fictício de um clube do café da manhã em uma empresa. Quando os colegas concordam em, cada um, fazer um pagamento mensal para que o café da manhã seja comprado e feito na empresa, uma pessoa que, conhecidamente, adora café da manhã diz que não vai participar do grupo. Porém, mesmo assim, frequentemente vai até o local, toma café e faz um lanche, sem pagar e confirmando que não deseja fazer parte do grupo pois acha uma idéia tola (apesar de estar usando os benefícios dela). Nesse caso, mesmo usufruindo dos benefícios do esquema, não há consentimento, seja tácito ou não. Assim, mesmo sem consentimento, a pessoa criou obrigação com os demais, devendo contribuir com sua parte.

Phillips (2003) apresenta que alguns autores criticam o princípio de equidade do *stakeholder* por não apresentar muita normatividade (para eles, não quanto as demais propostas existentes), faltando fundamentação. Para justificar a idéia do princípio de equidade do *stakeholder*, ele contra argumenta através de dois pontos. O primeiro, pragmatista, consiste no autor não acreditar que existe uma verdade absoluta, destacando que estamos acostumados à uma falsa idéia confortável de se descobrir sempre a verdade. Assim, o motivo do princípio não prover fundamentação é que não há fundamentação para ser provida, inclusive acreditando que futuramente serão encontradas mais profundas explicações para tal. O segundo ponto apresentado pelo autor é uma adição à teoria de justiça de John Rawls, mostrando como ela seria caso pensada em uma organização. Phillips (2003) reforça que, caso

---

<sup>79</sup> Considerando aqui consentimento tácito como a concordância através de gestos, expressões ou ações (DONALDSON; DUNFEE *apud* PHILLIPS, 2003).



algum fundamentalista queira achar uma fundamentação para o princípio, pode encontrá-la na justiça como equidade de John Rawls.

## 4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O presente capítulo explora como a pesquisa foi desenvolvida. Ele aborda seis itens: o tipo da pesquisa, sua vertente, técnica de coleta dos dados, a unidade de estudo, a técnica de análise dos dados e, por último, as limitações do estudo.

### 4.1. TIPO E VERTENTE DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como exploratória. Como o nome sugere, esse tipo de pesquisa é utilizado para se explorar determinado assunto. Para Malhotra (2006), esse tipo de pesquisa tem como objetivo ajudar no entendimento da situação problema proposta pelo pesquisador. Samara e Barros (2007) complementam que entre as principais características desse tipo de pesquisa está o modo informal, criativo e flexível, diferentemente do tipo descritivo, que envolve mensuração e amostra estatisticamente válida.

Malhotra (2006) também comenta se tratar de um processo de pesquisa no qual se possui uma estrutura flexível e se busca informações de forma ampla. Além disso, esse tipo de pesquisa contempla um escopo de estudo não representativo estatisticamente. Sendo assim, a pesquisa exploratória serve para compreender melhor determinado assunto e, em alguns casos, pode levar a uma futura pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2006).

A vertente, também conhecida como abordagem, usada neste estudo é a qualitativa. Malhotra (2006) justifica isso explicando que essa vertente é usada no tipo de pesquisa exploratória, caso do presente estudo. McDaniel e Gates (2003) inicialmente comentam que essa metodologia de pesquisa se caracteriza por seus dados não estarem sujeitos à uma análise quantitativa. Os autores definem que essa abordagem tem o intuito de identificar motivações, atitudes e sentimentos, tópicos não aptos à mensuração.

No caso da atual pesquisa, não se tem intenção de quantificar os dados, existindo o intuito de compreender como se apresenta, se presente, o princípio de equidade do *stakeholder* na organização X.

## 4.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados para a presente pesquisa ocorrem através da pesquisa bibliográfica – busca em dados secundários – e também através de entrevista em profundidade – coleta de dados primários. A pesquisa bibliográfica, para Duarte e Barros (2006), consiste na coleta de literatura sobre o tema estudado por parte do autor do projeto, de forma que é possível evidenciar suas ideias.

Para Lima (2004, p. 38), esse tipo de pesquisa "[...] é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema". A autora acrescenta que "[...] pesquisar no campo bibliográfico é procurar no âmbito dos livros e documentos escritos as informações necessárias para progredir na investigação de um tema de real interesse do pesquisador" (LIMA, 2004, p. 39). Além disso, Roesch (2005) complementa explicando que selecionar, ler e analisar os textos que possuem relevância para o estudo são as atividades principais desse tipo de pesquisa. Assim, através de autores como Freeman e outros (2010) e Phillips (2003), a pesquisa bibliográfica é feita permitindo que o autor deste estudo tenha mais conhecimento sobre os temas teoria do *stakeholder* e princípio de equidade do *stakeholder*. Dessa forma, é possível criar embasamento para o desenvolvimento dos objetivos do estudo e também das entrevistas em profundidade.

Na sequência, para a obtenção dos dados primários, a técnica de coleta utilizada é a entrevista em profundidade, através de um roteiro previamente estruturado e conhecido para orientá-la. Ela

[...] pode ser definida como um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma ou mais delas obtenha dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos, depoimentos, avaliações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza acadêmica e/ou profissional (LIMA, 2004, p. 91).

Durante a realização das entrevistas, se teve como instrumento de coleta de dados um roteiro semi-estruturado<sup>80</sup>, onde os tópicos oriundos dos objetivos da pesquisa estão listados, permitindo que uma conversa entre entrevistado e entrevistador seja mantida, deixando o entrevistado com liberdade de resposta. May (2004) defende o uso desse tipo de entrevista

---

<sup>80</sup> O roteiro utilizado para a coleta de dados junto aos administradores da Organização X e o roteiro usado para entrevistar seus *stakeholders* estão neste trabalho, respectivamente, como Apêndice A e Apêndice B.

pois ela permite que o entrevistado responda os questionamentos de uma forma livre, porém mantendo certo padrão que permite comparação com respostas de outros entrevistados. Optou-se por dois roteiros distintos, um para os administradores da Organização X e outro para seus *stakeholders*.

A entrevista em profundidade foi utilizada para coletar os dados junto à unidade de estudo, afim de se obter informações para análise posterior. As entrevistas foram agendadas, previamente, com os administradores da Organização X e também com alguns de seus *stakeholders*. Durante a sua realização, elas foram gravadas e posteriormente transcritas, possibilitando sua análise.

#### 4.3. UNIDADE DE ESTUDO

No que diz respeito à origem das informações, Andrade (1997, p. 41) explica que é muito importante "[...] identificar fontes fidedignas, confiáveis, de autores renomados e considerados autoridades no assunto que se vai estudar". Frente à essa questão, para a realização da presente pesquisa, no que diz respeito à pesquisa bibliográfica, buscou-se autores reconhecidos nos assuntos abordados como Freeman e outros (2010) e Phillips (2003). Quanto as entrevistas em profundidade, a unidade de estudo diz respeito aos administradores da Organização X e também alguns de seus *stakeholders* normativos, contemplando todos os grupos de *stakeholders* normativos identificados através das entrevistas com os administradores. Conforme explica Born (2007, p. 24), um ponto muito importante em “[...] relação à delimitação do corpus é a amostragem. Caracterizadamente intencional, no momento em que é da perspicácia do pesquisador que surge a definição dos textos que devem ser estudados previamente e dos indivíduos que deverão ser entrevistados [...]”.

Para entender a visão da Organização X, se optou por entrevistar seus administradores. Isso pois, conforme observado no referencial teórico, Freeman e Outros (2010) e Phillips (2003) colocam o administrador da empresa como responsável pelo gerenciamento de seus *stakeholders*. Assim, como critério de escolha para o administrador entrevistado, se buscou na Organização X aquele que é maior responsável pela empresa, também sendo aquele que pensa

o gerenciamento dos *stakeholders* da organização. Assim, se chegou até aquele que será denominado aqui como Sócio-Administrador 01. Nessa entrevista foi possível verificar com que grupos a organização se relaciona e também com que grupos ela possui obrigações morais adicionais, identificando, em um primeiro momento, quem são os *stakeholders* normativos da Organização X. Uma vez tendo os grupos de *stakeholders* identificados, foram escolhidas as demais pessoas à serem entrevistadas. Os critérios de seleção dos demais entrevistados foram: (1) tempo de contato com a Organização X; (2) frequência de contato com a Organização X; e (3) acesso ao entrevistado. Optou-se por esses critérios de seleção pois, a partir do referencial teórico, o pesquisador entende que para se ter uma relação moral adicional – e assim ser um *stakeholder* normativo – é necessário que o relacionamento entre organização e *stakeholder* seja ativo e conhecido pelas partes envolvidas. Quanto ao terceiro critério, por exemplo, um cliente pessoa jurídica não quis participar da entrevista, aparentemente por estar muito ocupado. Assim, se buscou outro cliente pessoa jurídica, de mais fácil acesso, para a realização da entrevista.

O tamanho do escopo de estudo também é um ponto que merece ser comentado na pesquisa qualitativa. Neste estudo foram entrevistados 12 indivíduos, tendo esse tamanho estabelecido através do critério de saturação de informações fornecidas pelos entrevistados. Moraes e Galiazzi (*apud* BORN, 2007, p. 24) explicam que “entende-se que a saturação é atingida quando a introdução de novas informações nos produtos da análise já não produz modificações nos resultados anteriormente atingidos”.

As entrevistas em profundidade foram realizadas entre os meses de setembro e dezembro de 2012. A coleta de dados com os administradores e funcionários da Organização X ocorreu entre os dias 28 de setembro e quatro de outubro. Quanto aos demais *stakeholders*, as entrevistas foram realizadas entre os dias cinco de novembro e três de dezembro de 2012. Todas as entrevistas tiveram o áudio gravado, com autorização dos entrevistados, e foram conduzidas através de um roteiro, um para os administradores e outro para os *stakeholders* da Organização X, elaborados conforme os objetivos e referencial teórico da pesquisa. Tendo como critério a convergência de informações, conforme sugerido por Moraes e Galiazzi (*APUD* BORN, 2007), foram realizadas 12 entrevistas. As entrevistas tiveram uma duração média de 17,23 minutos, sendo a menor de 7,17 minutos e a maior de 39,10 minutos, o que vai ao encontro do que sugere Triviños (1987, p. 146-7):

Em geral, a duração da entrevista é flexível e depende das circunstâncias que rodeiam principalmente o informante e o teor do assunto em estudo. Porém nossa experiência nos indica que uma entrevista que se prolongue muito além de trinta minutos se torna repetitiva e se empobrece consideravelmente.

À seguir se caracteriza a Organização X. Posteriormente, também se caracteriza os indivíduos entrevistados durante o estudo.

#### 4.3.1. ORGANIZAÇÃO X

A empresa usada neste estudo, aqui denominada Organização X, consiste em uma indústria e comércio do setor de alimentação. A empresa produz e vende lanches rápidos (salgados e doces) através de tele-entrega. Entre os salgados se pode citar um pequeno cachorro quente, pequeno *cheese burger* e também salgados com calabresa, queijo e frango. Entre os doces, produzem tortas, brigadeiros e branquinhos. Além da venda através de tele-entrega, a Organização X também comercializa seus produtos através do varejo, atuando em super mercados, onde vendem produtos semelhantes aos da tele-entrega, porém congelados ou resfriados.

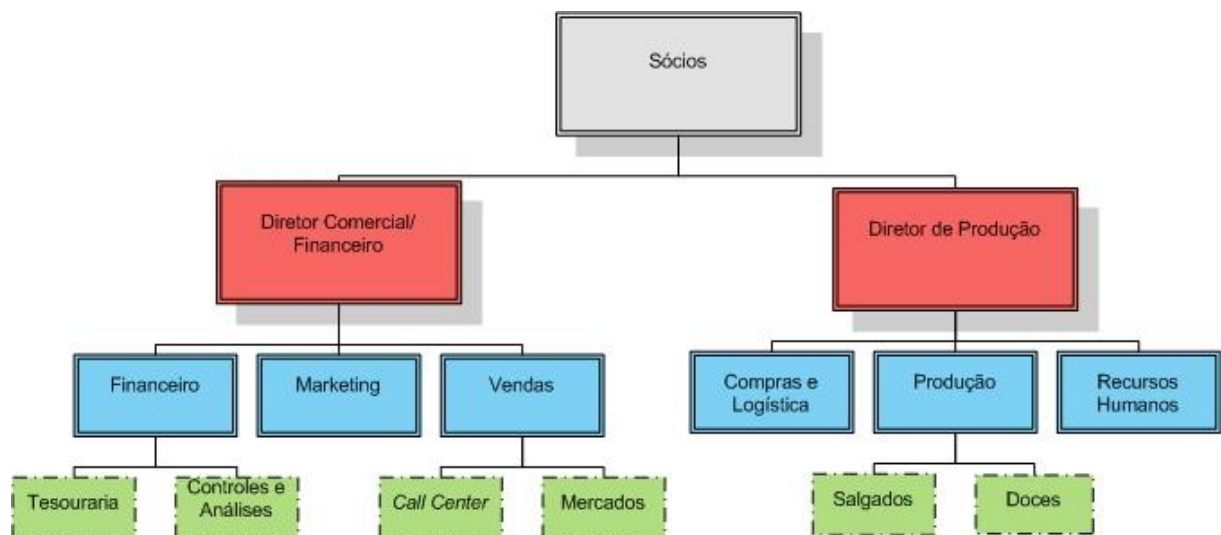
Através de conversa com o Sócio-Administrador 01, foi possível conhecer sua história. A Organização X foi fundada em Porto Alegre, no ano de 1993, por duas irmãs, junto de seu pai. A empresa começou uma pequena produção de cachorro-quente, utilizando uma receita de família. Em 1996 a sede foi transferida para um local um pouco maior, se mudando novamente em 2003, onde a empresa está localizada até hoje. No ano de 2003 a empresa ganhou seu primeiro prêmio, "Talentos Empreendedores" e, no ano seguinte, foi indicada como finalista para "O Melhor da Cidade" da revista Veja. A mesma indicação voltou a ocorrer no ano de 2008.

O ano de 2007 marcou o início de um novo momento na organização. Uma sociedade adquiriu majoritariamente parte da Organização X, deixando um de seus sócios como administrador da empresa. Para não perder a continuidade, as sócias fundadoras acordaram em continuar por mais dois anos no negócio. Nesse mesmo ano, a empresa recebeu o diploma de distinção por mérito do sistema de avaliação (ciclo 2007) do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Em 2008, além da tele-entrega, a empresa também começou a vender seus produtos em redes de varejo e, no ano seguinte, inaugurou dois quiosques, separadamente em dois shoppings de Porto Alegre. Por não trazerem o retorno esperado, ambos foram fechados, um em 2009 e outro em 2010. No período de verão, desde 2010, a empresa tem aberto um quiosque na cidade de Atlântida, onde é possível vender através de tele-entrega, como também no próprio ponto de venda.

Também no ano de 2010, a empresa implementou um Programa de Participação nos Resultados (PPR), de forma a avaliar e estimular o desempenho dos colaboradores. Nesse programa, nomeado de Ponto Ação, os colaboradores podem ganhar até 100% do seu salário<sup>81</sup>, conforme o alcance e superação de metas mensais estabelecidas. Os diretores da empresa estabeleceram, para cada área, critérios para mesurarem e avaliarem o setor e os colaboradores que o integram. Dessa forma, todo final de mês, os diretores tem reuniões com os responsáveis pelas áreas para avaliarem o desempenho individual e o geral.

No ano de 2012 a Organização X inicia sua operação de tele-entrega na cidade de São Paulo, mantendo sua indústria em Porto Alegre. A organização é atualmente composta por 70 funcionários. O organograma da empresa pode ser representado pela figura à seguir:



**Figura 3** – Organograma da Organização X

**Fonte:** Autor.

Lembra-se que, apesar de o organograma não mostrar, o diretor de produção, de certa forma, é subordinado ao comercial-financeiro pois este é sócio do negócio.

<sup>81</sup> Receber, por ano, um salário extra referente à um mês de trabalho.

#### 4.3.2. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Com o fim de caracterizar os 12 entrevistados, são apresentados, à seguir, dois quadros mostrando algumas de suas características, separando-os entre aqueles que fazem parte da Organização X e seus demais *stakeholders*. Entre elas, são mostradas a idade, formação, tempo de empresa e cargo que ocupam.

Organização X	Informações				
	Gênero	Idade	Nível de Instrução	Tempo de Organização	Cargo
<b>Sócio-Administrador 1</b>	Masculino	27 anos	Administrador de Empresas /Economia incompleto/Cursos de Gestão Familiar, Geral e Financeira nos Estados Unidos	5 anos	Sócio e Diretor Financeiro e Comercial
<b>Administrador 2</b>	Masculino	34 anos	Engenheiro de Produção	3 anos	Diretor de Produção
<b>Funcionário 1</b>	Masculino	42 anos	Administrador de Empresas	6 anos	Coordenador Financeiro
<b>Funcionário 2</b>	Feminino	42 anos	Ensino Fundamental	6 anos	Auxiliar de Limpeza
<b>Funcionário 3</b>	Feminino	28 anos	Ensino Médio	3 anos	Assistente Comercial

**Quadro 1** – Perfil dos Entrevistados: Organização X.

**Fonte:** Autor.



<i>Stakeholders</i>	<b>Informações</b>				
	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Qualificação Profissional</b>	<b>Atuação Profissional</b>	<b>Contato com Organização X</b>
<b>Cliente Pessoa Física 1</b>	Feminino	44 anos	Psicóloga Clínica	Psicóloga Clínica Autônoma	Contato esporádico, com atendente no momento da compra
<b>Cliente Pessoa Física 2</b>	Masculino	20 anos	Estudante de Publicidade e Propaganda	Publicitário	Contato esporádico, com atendente no momento da compra
<b>Cliente Pessoa Jurídica 1</b>	Feminino	58 anos	Não Informado	Gerente de Alimentação em Cinema	Contato quinzenal, com assistente comercial

**Quadro 2** – Perfil dos Entrevistados: Demais *Stakeholders* 01.

**Fonte:** Autor.

<i>Stakeholders</i>	<b>Informações</b>				
	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Qualificação Profissional</b>	<b>Atuação Profissional</b>	<b>Contato com Organização X</b>
<b>Cliente Pessoa Jurídica 2</b>	Masculino	24 anos	Administrador de Empresas	Gerente de Expansão de Indústria e Comércio de Produtos para o Corpo	Contato esporádico, com atendente no momento da compra
<b>Fornecedor 1</b>	Masculino	38 anos	Não informado	Sócio-Administrador de Gráfica	Contato semanal, com pessoas de variados setores
<b>Fornecedor 2</b>	Feminino	25 anos	Jornalista	Gerente de Contas em Agência de Publicidade	Diário, com Sócio-Administrador 01 e sua assistente
<b>Sócio 2</b>	Masculino	25 anos	Administrador de Empresas	Diretor de Agência de Publicidade	Aproximadamente a cada dois meses, na reunião de sócios, com Sócio-Administrador 01

**Quadro 3** - Perfil dos Entrevistados: Demais *Stakeholders* 02.

**Fonte:** Autor.

Observando os dois quadros que retratam os perfis dos entrevistados é possível verificar uma variedade de características. É interessante observar que, com exceção de dois dos funcionários da Organização X entrevistados e de dois entrevistados que não informaram sua qualificação profissional, os demais possuem nível superior. Outro ponto é que, além disso, os dois clientes pessoa física entrevistados e o Cliente Pessoa Jurídica 2 são os únicos que mantêm um contato com a Organização X que pode ser considerado anônimo pois falam somente com os atendentes do *call center* da empresa.

#### 4.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados escolhida para o presente estudo é a análise de conteúdo. Essa análise é feita a partir das transcrições das entrevistas em profundidade realizadas pelo autor do estudo. Em resumo, a análise de conteúdo consiste em investigar os textos, buscando palavras ou frases de forma que seja possível separá-los por categorias permitindo, assim, a verificação de pontos relacionados, ou não, entre eles (ROESCH, 2005).

Roesch (2005) apresenta uma proposta de roteiro para a análise de conteúdo. De acordo com a autora, primeiro deve-se ler os textos, analisando e destacando pontos importantes. Na sequência, é preciso criar categorias para os conceitos que representam os fenômenos em comum destacados nos textos. A partir disso, através dos textos analisados, deve-se verificar as propriedades dessas categorias buscando padrões (semelhanças e diferenças), como por exemplo a frequência que o fenômeno ocorre ou sua intensidade. Por último, a autora sugere levantar hipóteses para algum estudo futuro (ROESCH, 2005).

De forma semelhante, Bardin (2004), assim como acreditam Triviños (1987) e Born (2007), explica que a análise de conteúdo se desenvolve em três fases. A primeira é denominada pré-análise e se resume na organização da análise. É nessa etapa que o material a ser estudado é selecionado e preparado para ser analisado. Franco (2008), em acordo com o que já foi explicado, acrescenta que geralmente a pré-análise é formada por três atividades, sendo que não necessitam de uma ordem cronológica específica para serem realizadas. Assim, se tem a seleção dos documentos para análise que, conforme já comentado, para a presente pesquisa se trata das transcrições das entrevistas em profundidade realizadas pelo autor deste estudo. Outra etapa é a formulação dos objetivos e, ou, hipóteses que, nesse caso, se referem

aos três objetivos específicos da pesquisa. Além dessa, a próxima etapa é referente a criação de índices para monitoração de indicadores<sup>82</sup>, nas quais se pode verificar indícios de ansiedade e emoções, a partir da repetição de determinadas palavras. Na sequência, para Bardin (2004), a segunda fase da análise de conteúdo diz respeito a exploração do material de análise. Nesse momento, é posto em prática o que foi planejado na etapa anterior. Por último, se tem a fase referente ao tratamento dos resultados, onde Roesch (2005) explica que são identificadas diferenças e semelhanças nos casos estudados.

Para a realização da análise de conteúdo, Bardin (2004) explica que existem algumas técnicas. Dentre elas está a análise de discurso, das relações, da expressão, enunciação, avaliação e também categorial. No caso do estudo em questão será utilizada a técnica mais antiga, a categorial, assim como sugerido por Roesch (2005).

Bardin (2004) explica que a categorização trata da classificação dos materiais analisados, através de diferentes critérios. Um deles, escolhido para esse estudo, é o semântico. Franco (2008) acrescenta que existem duas maneiras de criar as categorias, *a priori* e *a posteriori*. O primeiro caso, consiste em desenvolver as categorias a partir do conhecimento e experiências do pesquisador, antes de realizar a coleta das informações. Na outra forma, as categorias são criadas conforme os dados são coletados, através da identificação dos padrões das respostas. No caso dessa pesquisa, as categorias foram criadas *a priori*, tendo como base os objetivos específicos anteriormente traçados. Dessa forma, são três as categorias:

- A. moral, ética e justiça;<sup>83</sup>
- B. esquema cooperativo;
- C. *stakeholders*: meios ou fins?

Bardin (2004) também acrescenta que a categorização envolve duas partes: inventário, onde se separa os elementos da análise, e classificação, onde eles são organizados. Apesar de poder haver exceções quando não causar ambiguidade, a autora ressalta que nenhum elemento pode estar em mais de uma categoria. Além disso, só pode haver um critério para a criação das categorias, sendo que elas devem ser pertinentes em relação aos objetivos do estudo.

---

<sup>82</sup> Conforme comentado no ítem 4.1, pelo presente estudo ser de vertente qualitativa, não há necessidade de mensuração. Por isso, essa etapa de criação de índices não foi realizada no presente estudo.

<sup>83</sup> Pensou-se, inicialmente, em dividir essa categoria porém, pelos entrevistados tratarem os assuntos de forma próxima, se optou, *a posteriori*, em deixá-la dessa forma.

#### 4.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste subcapítulo são comentadas as limitações que o pesquisador percebeu ao realizar o presente estudo. Como principal limitação se teve a impossibilidade de acompanhar um processo de decisão, por parte da Organização X, sobre algum assunto relacionado aos seus *stakeholders*. Apesar de poder entender como se apresenta o princípio de equidade do *stakeholder* através do relato dos administradores da Organização e de seus *stakeholders*, a participação do pesquisador em um processo decisório – que se trata de uma outra estratégia metodológica – sobre o assunto poderia agregar maior conteúdo à análise. Além dessa limitação, o autor acredita que a pouca ou, em alguns casos, nenhuma familiaridade dos entrevistados com os assuntos abordados, como moral, ética e obrigações morais adicionais, pode ser considerada uma limitação do estudo. Isso, pois se houvesse maior familiaridade dos entrevistados com esses conceitos, seria possível se obter uma maior qualidade de informações – o que acredita o autor, não mudaria o resultado final encontrado.

## 5. ANÁLISE

Neste capítulo é realizada a análise dos dados coletados através do referencial teórico levantado e também da estratégia metodológica traçada. Assim, são apresentados os achados da análise de conteúdo, através de um subcapítulo para cada categoria proposta no estudo.

### 5.1. A PRESENÇA DO PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO *STAKEHOLDER* NA ORGANIZAÇÃO X

À seguir são exibidos três subcapítulos apresentando os achados referentes à cada uma das categorias propostas para a análise de conteúdo do presente estudo. Eles são iniciados através da visão da Organização X, mostrada por seus administradores, principalmente o Sócio-Administrador 01 que, conforme o Administrador 02 descreveu, possui maior poder de decisão, uma vez que é o único caracterizado como sócio e administrador. Posteriormente as idéias são complementadas, quando pertinente contrapostas, pelos demais *stakeholders*.

#### 5.3.1. Justiça, ética e moral: fazer o que é certo

Uma vez que no princípio de equidade do *stakeholder* é pertinente a compreensão dos conceitos de ética, moral e justiça, se tornou necessário entender o que os entrevistados definem como ético, moral e justo. Apesar de não conhecerem definições para esses conceitos, através de exemplos e de comparações os entrevistados conseguiram transmitir suas opiniões acerca dos mesmos. Para eles, essas ideias são muito próximas e, como será explorado adiante, são alinhados ao senso comum de "fazer o que é certo".

Através da entrevista do Sócio-Administrador 01 é possível identificar a idéia de que moral e ética são sinônimos, em acordo com a teoria do *stakeholder* pensada por Freeman e outros (2010). O Sócio-administrador 01 explica que o conceito utilizado por ele, também

adotado nas diretrizes da Organização X, é o de "fazer o que é certo". Para explicá-lo, ele se utiliza de dois exemplos, sendo um deles exposto a seguir:

[...] uma empresa de entrega de São Paulo [...] na frente da empresa tinha uma árvore, é verídica essa história [...] tinha uma árvore que atravessava a rua, era meio perigosa, ela tava inclinada e o caminhão podia bater. A empresa queria cortar aquela árvore e o Ibama lá não deixou cortar [...] Um dia, o caminhão passou, raspou na árvore e a árvore caiu na cabeça de um cara e matou o cara. [...] Matou o cara não, o cara foi pro hospital e depois veio a morrer. Mas aí quando o cara tava no hospital, os diretores e os donos da empresa fizeram o que era certo, deram todo o suporte – o cara que morreu não era nem empregado, era só um cara que tava passando na rua – deram todo o suporte, necessário e desnecessário, para a pessoa que foi machucada e pra família dela. Pagaram médico, pagaram hospital, pagaram tudo. E os advogados diziam 'não faz'. 'Porque ta assumindo a culpa, a gente tem o laudo do governo dizendo que não deixou a gente retirar aquela árvore, tem o laudo dizendo que a gente pediu pra tirar a árvore, então a culpa não é nossa, não faz, se tu faz, tu assume a culpa e qualquer coisa a justiça vai tomar'. [...] vamos pensar assim [...] era legal não ajudar o cara, legal de legalmente, era legal, podia não ajudar o cara, era direito não ajudar lá o cara. Mas não é correto, não era moralmente correto não ajudar o cara né? Vai deixar o cara morrer? (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012)

Desse modo, se compreende que a ideia de moral do Sócio-Administrador 01, e também propagada na empresa, está de acordo com o pensamento de ética como sinônimo de moral utilizado na teoria do *stakeholder*. Conforme a ideia de moral de Vázquez (2007) mostrada no referencial teórico desse estudo, a moral, aqui também tomada como ética, está em agir de acordo com os valores e regras – não necessariamente oficiais – da sociedade onde vivemos. No exemplo apresentado pelo Sócio-Administrador 01, é possível identificar o valor social de não deixar um indivíduo morrer, mesmo que desconhecido de quem o ajuda.

É interessante observar que, apesar de não ser considerada uma definição oficial do que é ética, ou moral, essa proposta de "fazer o que é certo" também foi comentada por outros entrevistados, sendo que mesmo por pessoas que não possuem contato com o Sócio-Administrador 01. Dentre os entrevistados que compartilham essa visão, está o Cliente Pessoa Jurídica 02 e o Funcionário 03.

As respostas dos demais entrevistados seguem essa linha de agir conforme as regras morais e costumes da sociedade. Porém, alguns atribuem que isso é ética, outros que isso é moral, se mostrando inseguros ao responderem a questão. Dentre as respostas daqueles que acreditam ter diferença entre os conceitos, sem saber muito bem qual é a diferença, foi citado que ética são os valores da sociedade e moral são valores individuais de cada um. Também foi dito que ética é algo profissional, enquanto moral algo pessoal. Além dessas, também foi interpretado por um dos entrevistados que moral é algo pessoal, no sentido de se ter

determinado *status*, ter moral perante outros. Essa confusão pode ser vista na entrevista do Funcionário 03:

Acho que uma coisa que é moral é pra tua vida inteira, entendeu? Tanto dentro do teu meio de trabalho como fora, tu tem que ter a tua moral. E ética já acho que é alguma coisa mais profissional. Não preciso ter ética em casa, acho que não preciso ter ética dentro de casa, com meus filhos, tenho que ter moral com eles. Mas acho que no serviço não só a tua moral basta, tem que ter ética, não adianta fazer tudo certinho, bonitinho e ter um desvio de conduta (FUNCIONÁRIO 03, 2012).

Além disso, alguns dos entrevistados que consideram ética e moral diferentes acabaram, sem querer, os definindo como sinônimos, como é o seguinte caso do Funcionário 01. Ele primeiramente define o que é moral, tendo-a como valores de uma sociedade. Posteriormente ele define ética, sem perceber, citando como exemplos valores da sociedade onde estamos, conforme citação à seguir:

O que é moral e o que é ético? [...] Moral: é uma coisa imposta pela sociedade, a moral cada sociedade tem a sua. Ou seja, o que é moral pra mim pode ser imoral para outra pessoa. Então isso é um conceito de sociedade. A sociedade define o que é moral naquele local, o que é moral aqui nos países árabes é imoral e vice-versa. A relação que eu tenho com a empresa é moral, ou seja, aquilo que se entende como moral na sociedade que nós vivemos, que nós estamos aqui em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, brasileiro, ocidental, enfim, é uma relação moral. Ou seja, não existe nada que quebre a moral instituída pela sociedade na relação de trabalho que eu tenho com a Organização X. É ético? Com certeza. Pra mim ser ético é a definição... o que é ser ético? É ser verdadeiro, é ser honesto, é ter uma relação de verdade, vamos dizer assim, ou seja, não existe nada que não seja ético na minha relação com a Organização X. Vamos dar exemplos: liga uma pessoa pra cá querendo saber porque atrasou determinada entrega. Ético é chegar e dizer a verdade pro cliente, 'ó atrasou porque deu um problema na minha produção e acabou atrasando a saída do meu entregador pra ti'. Isso é ser ético [...] (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Quanto ao conceito de justiça, a ideia predominante nos entrevistados é semelhante à de justiça que se apresenta na proposta do princípio de equidade do *stakeholder* de Phillips (2003). Nessa vertente, os entrevistados defendem que a justiça existe quando o que uma parte dá à outra equivale ao que recebe desta segunda. À essa ideia são adicionados valores morais como o de ser honesto, cumprir a palavra prometida e também existir sinceridade e satisfação no relacionamento. Esses valores morais acrescentados na definição de justiça dos entrevistados mostra que eles possuem alguma dificuldade em diferenciar o que é justo do que é ético ou moral, talvez por considerarem que a justiça está nas regras morais da nossa sociedade.

O Administrador 02, assim como o Cliente Pessoa Jurídica 02, foi um dos entrevistados que transmitiu uma visão mais "céptica" de justiça. Para ele, o justo está somente relacionado ao que é legal, juridicamente falando. Assim, para o entrevistado, contanto que nenhuma das partes haja de má fé, é possível, apesar de pouco provável, que as

coisas trocadas não sejam equivalentes e a troca se mantenha justa pois foi isso que foi acordado pelas partes. Essa possibilidade difere do que propõe o referencial teórico utilizado neste estudo pois uma das características do princípio de equidade do *stakeholder* está na troca ser equivalente. Para complementar, segue um trecho da entrevista onde o Administrador 02 expõe sua opinião:

[...] pra mim ser justo é tu cumprir aquilo que tu formalizou no acordo ou num contrato, sem beneficiar A ou B, por cargo ou por empatia ou por qualquer outro tipo de critério, que não seja aquilo que ta colocado no contrato ou no nível de acordo ou na política de governança. Ser justo é tu cumprir aquilo que tu se predispôs a fazer e registrou isso de alguma maneira [...] mesmo que um dos lados saia perdendo, porque o acordo foi pré-estabelecido. O acordo quando foi feito foi validado pelas duas partes, sempre é validado pelas duas partes. Por isso que não tem perda, tu já sabe o que vai acontecer (ADMINISTRADOR 02, 2012).

O Sócio-Administrador 01 segue linha semelhante, considerando que uma troca é justa quando as partes envolvidas chegam à um acordo e o cumprem. Aqui ele exemplifica uma troca que considera justa no caso da Organização X com seus clientes:

A troca é justa, acho que toda empresa... o que ela se propõe pra fazer e o que o cliente se propõe a comprar, tem que entregar. Pra mim essa é a troca justa, eu proponho entregar pro cliente um produto que ele liga em qualquer horário, em qualquer quantidade, embalado um a um, quente, [...] e em troca eu cobro um valor por isso. Se o cliente aceita e diz que paga esse valor, a troca é justa. Uma troca injusta é eu te dizer que te entrego isso, isso e isso e o cara me pagou e eu não entreguei, não chegou, [...] ou eu propus e entreguei e o cara não em pagou, deu um cheque sem fundo, aí é uma troca que não é justa (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01).

É interessante que o Cliente Pessoa Física 01 apresenta resumidamente uma definição que se assemelha à essa do Sócio-Administrador 01. Ela considera que algo é justo quando "[...] o preço condiz com a satisfação que o produto me dá. [...] quando eu fico satisfeita com o que eu paguei não me sinto frustrada" (CLIENTE PESSOA FÍSICA 01, 2012), reforçando a ideia de que deve existir proporcionalidade em uma relação de troca.

Na mesma linha de raciocínio também está o Funcionário 01, quando se refere ao seu salário:

A prestação que eu presto e aquilo que eu recebo em troca é equivalente. Existe equivalência entre os dois. Logicamente, como todo mundo não está sempre satisfeito, por querer trocar de carro e etc, eu gostaria de receber uma contraprestação maior, mas não entendo como injusta a contraprestação atual (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Uma opinião diferente das demais mas que está de acordo com os pressupostos da teoria do *stakeholder* é a do Fornecedor 01. Sem entrar no mérito do que está sendo trocado e da proporcionalidade do que é trocado, o entrevistado compreende que justo é ser sincero com o parceiro de troca, tentando fazer o possível para lhe dar preferência, visto que existem



outras empresas no mercado, porém compreendendo que nem sempre é possível. Apesar de não falar em proporcionalidade, aparentemente a coloca de forma implícita em sua entrevista:

O justo, na minha opinião é o seguinte: se tu estabelece uma parceria entre cliente e fornecedor, vamos dizer, comprador e fornecedor. Essa parceria não pode ser só na conversa, pois dificuldade os dois vão ter em algum momento, tanto eles na hora da compra, como eles na hora da venda, então o diferencial ta exatamente em tu abrir as informações, em ser sincero né? Então daqui a pouco, um exemplo, dou um orçamento e ele tem um orçamento de um concorrente que ta tentando entrar pra fornecer ele menor, é ele me dizer isso ó 'o teu valor ta acima, o concorrente é tal, o preço dele é tal, tu consegue fazer isso?' aí se é possível a gente faz, então é isso da troca, da sinceridade, que é o importante (FORNECEDOR 01, 2012).

Por fim, através das entrevistas realizadas, o autor deste estudo considera que as definições utilizadas predominantemente pelos entrevistados estão em acordo com o referencial teórico utilizado neste trabalho - Freeman e outros (2010), Phillips (2003) e Slinger (1999) – e também que a relação entre a Organização X e seus *stakeholders* ocorre de modo ético e justo.

Tendo os conceitos de moral, ética e justiça esclarecidos, se chega à compreensão do esquema cooperativo da Organização X e, assim, também das obrigações morais adicionais nele presentes.

### **5.3.2. O esquema cooperativo da Organização X**

Neste subcapítulo é desenvolvido o raciocínio que origina o esquema cooperativo da Organização X proposto pelo autor deste estudo, apresentando uma representação gráfica ao seu final. Além de determinar os *stakeholders* normativos, derivativos e os não *stakeholders*, as obrigações morais adicionais também são discutidas nesse subcapítulo, assim como as cinco características presentes no princípio de equidade do *stakeholder*. Além disso, também é observado se existe diferença entre o que foi acordado entre as partes e o que é cumprido, além de se explorar como as partes avaliam a relação entre Organização X e *stakeholders* normativos e se estes a consideram como justa e ética. Desse modo, o presente subcapítulo é dividido da seguinte forma: *stakeholders* normativos; *stakeholders* derivativos; e não *stakeholders*. Dentro dessas subdivisões, são apresentadas as obrigações morais adicionais que cada grupo citado: clientes; funcionários; fornecedores; sócios; mídia; mercado; governo; sindicato; e sociedade. Por fim, é realizada uma síntese sobre essa categoria de análise.

Durante a realização das entrevistas foi possível identificar como é o esquema cooperativo da Organização X. O Administrador 02 mostrou possuir uma visão mais estreita do que são *stakeholders*, basicamente considerando somente os sócios, ou acionistas (*shareholders*), como tais. Não é possível afirmar com certeza, porém o autor deste estudo acredita que isso pode ocorrer devido à sua formação em Engenharia de Produção, que difere daqueles que estudam administração e tem disciplinas nas quais os *stakeholders*, de alguma forma, são abordados. Diferentemente, o Sócio-Administrador 01, formado em administração, traz uma concepção mais abrangente do que são *stakeholders*. Ele acredita naquela proposta mais ampla, apresentada no referencial teórico, de que *stakeholders* são "grupos de pessoas [...] que suportam aquela empresa ou dependem daquela empresa, de alguma forma, sob alguma ótica" (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012). Assim, ele elenca como *stakeholders* aqueles grupos que tradicionalmente são considerados como tais: sócios, clientes, fornecedores, governo, funcionários, sociedade e concorrentes.

Ao se questionar quanto ao contato direto com esses *stakeholders*, buscando separá-los entre normativos e derivativos, conforme a proposta de Phillips (2003), o entrevistado explicou, quando perguntado, que considera ter obrigações morais adicionais com os sócios, clientes, fornecedores, governo, funcionários e a sociedade, inicialmente caracterizando-os como *stakeholders* normativos. Quanto aos *stakeholders* derivativos, o Sócio-Administrador 01 identificou o sindicato e a mídia como influenciadores do relacionamento entre a Organização X e os empregados e clientes, respectivamente. Além desses, o Administrador 02 cita os concorrentes como *stakeholders* derivativos que, para ele, podem influenciar o comprar de seus clientes, assim como também seus funcionários, uma vez que podem ofertar-lhes emprego.

#### 5.3.2.1. Stakeholders normativos

Conforme observado no referencial teórico, os *stakeholders* normativos são aqueles grupos, ou indivíduos, que aceitaram voluntariamente entrar em um esquema cooperativo com a Organização X. Desse modo, ao aceitar essa participação voluntária, entre esses *stakeholders* e a Organização X, foram criadas **obrigações morais adicionais**. Essas, vão além das obrigações morais que, por sua vez, são as obrigações que se possui ao se viver

em uma sociedade, onde existem regras morais em vigor, não necessariamente formais. Além disso, retoma-se que as características presentes nas relações regidas pelo princípio de equidade do *stakeholder* são: **benefício mútuo; cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes; possibilidade de livre conduta; aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo; e condição de proporcionalidade.**

#### 5.3.2.1.1. *Clientes*

Conforme o Sócio-Administrador 01 explicou em sua entrevista, assim como também falou o Cliente Pessoa Física 02 e o Cliente Pessoa Jurídica 02, a troca presente no relacionamento entre a Organização X e seus clientes é a de fornecer produtos de qualidade e entregá-los no horário combinado, recebendo em troca o pagamento por isso. O Cliente Pessoa Física 01 acrescentou que nessa troca também está presente, por parte da empresa, um bom atendimento, sendo esse caracterizado por um estilo caseiro. O Cliente Pessoa Jurídica 01 segue a mesma linha, dizendo que na troca estão os produtos e o dinheiro porém, como o seguinte trecho, acredita que se houvesse interesse de sua parte poderia haver um atendimento mais familiar, ter mais coisas envolvidas na troca: "O tipo de atendimento que eu tenho deles é o tipo de atendimento que, se eu precisar, eu sei que poderia ser um tipo de relacionamento mais personalizado, se eu quiser, mais familiar se eu precisar" (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01, 2012). Assim, se pode entender que as **obrigações morais adicionais** presentes no relacionamento se resumem a Organização X fornecer produtos e atendimento de qualidade, enquanto, em troca, os seus clientes pagam o valor estabelecido.

Os cliente entrevistados, assim como o Sócio-Administrador 01, consideraram a troca existente entre a Organização X e seus clientes como justa e ética. O Cliente Pessoa Física 02 reclamou que acredita que o preço usado pela Organização X subiu mais do que ele esperava, porém reconhece que a empresa usa uma abordagem diferenciada, o que lhe permite, segundo o entrevistado, a cobrar um preço mais elevado, conforme a seguinte citação:

[...] eu também tenho impressão de que subiu o preço, eu acho que era mais barato e hoje se tornou uma coisa um pouco mais cara mas também, talvez por eu estudar publicidade, sei que é uma marca que se valorizou que até o público mudou, antes não faziam encomendas pequenas e hoje acho que qualquer quantidade da pra pedir. Então, eu tendo noção disso, considero, até não acho caro, mas enfim, já foi mais

barato, já foi uma coisa com um custo benefício melhor (CLIENTE PESSOA FÍSICA 01, 2012).

Em contrapartida, o Cliente Pessoa Jurídica 01 defendeu que um dos pontos fortes da Organização X como seu fornecedor é a manutenção dos preços, conforme o seguinte trecho de sua entrevista:

No início eu negocieei preço com eles mas eles não são aquela empresa que tão a todo momento aumentando, sabe? Nesses cinco anos que a gente trabalha foram dois ou três reajustes, é uma... tem empresas que eu to sempre ligando 'pô, já aumentou o preço de novo?' [...] Com eles não existe isso, porque eles mantêm, mais ou menos, o preço dentro de acordo com aquilo que eu preciso [...] (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01, 2012).

Quanto ao que foi combinado ser realizado na prática, os entrevistados acreditam que ocorre, de fato. O Cliente Pessoa Física 01 disse que, sem prejuízos no relacionamento com a empresa, houve um atraso em um de seus pedidos mas que a Organização X ligou antecipadamente explicando que houve um problema e que iria atrasar. Por sua vez, o Cliente Pessoa Física 02 explicou que achava que a qualidade não era a mesma de antigamente mas que por continuar achando os produtos bons não fez nenhum tipo de reclamação com a Organização X.

No que diz respeito à avaliação do relacionamento entre a Organização X e seus clientes, o Sócio-Administrador 01 a considera positiva. Ele justifica essa opinião através dos indicadores do setor de *call center*, que possuem poucas "ocorrências", que representam as reclamações dos clientes. Da mesma forma, os entrevistados também consideraram o relacionamento entre Organização X e clientes positivo. O Cliente Pessoa Física 02, assim como o Cliente Pessoa Jurídica 01 e Cliente Pessoa Jurídica 02, destacou como principal fator dessa avaliação positiva a Organização X entregar o que foi pedido, conforme combinado previamente. Já, o Cliente Pessoa Física 01, usou como critério para a boa avaliação o atendimento cortês da empresa.

Pensando-se nas características do princípio de equidade do *stakeholder*, no relacionamento entre a Organização X e seus clientes se pode pensar no seguinte: **benefício mútuo**, enquanto a empresa entrega seus produtos com qualidade e bom atendimento, os clientes pagam à ela; **cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes**, nesse relacionamento, as duas partes restringem sua liberdade no sentido de que os clientes comprometem parte de seu dinheiro, enquanto a Organização X compromete seus produtos na troca; **possibilidade de livre conduta**, nenhuma das partes são obrigadas a efetuarem a compra ou venda, é uma escolha; **aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo**, ambas partes estão cientes do que está envolvido na

troca e aceitam os benefícios que dela tem; e **condição de proporcionalidade**, a troca dos produtos e atendimento pelo dinheiro pago é considerado proporcional.

#### 5.3.2.1.2. *Funcionários*

Conforme a entrevista do Sócio-Administrador 01, no relacionamento da Organização X com seus funcionários, a empresa dá remuneração, o que inclui o salário e benefícios, como plano de saúde. Em troca, os funcionários lhe dão trabalho. Conforme citado pelo Funcionário 01 e Funcionário 02, eles dão à empresa sua experiência nas atividades desempenhadas e também dedicação na realização das atividades propostas. O Funcionário 01 também comentou que além da remuneração, a Organização X lhe dá conhecimento:

"[...] todas as empresas das quais eu trabalhei [...] acredito que cada uma delas me deu uma coisa diferente e agregou à mim alguns conceitos. [...] o maior conceito que aprendi aqui dentro foi o trato com o cliente, ou o cliente como foco. [...] que eu acabei adquirindo pra mim como profissional" (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Além disso, o Funcionário 03 também cita que a Organização X lhe proporciona possibilidade de crescimento profissional e também de conhecer novos ambientes. O Funcionário 03 iniciou na empresa como atendente do *call center*, onde ficava em uma sala, e hoje é assistente comercial, função que torna necessário deslocamento devido à visita de clientes pessoa jurídica.

Tanto o Sócio-Administrador 01 quanto os funcionários entrevistados consideraram que a relação entre a Organização X e seus funcionários é justa e ética. A Organização X ser ética, que também foi considerado um aprendizado pelo Funcionário 01, por ver isso na prática, pode ser observado a partir do seguinte depoimento:

"[...] o que mais eu poderia dizer que a empresa acrescentou pra mim... é a correção, que é uma empresa totalmente correta, com legislação, com questões trabalhistas [...] no trato de verdade com cliente. Então acho, também, que não é uma coisa que eu não tivesse, mas ver isso na prática, já que infelizmente a cultura das empresas que eu tive vivenciado não tinham esse tipo de conduta. Ou seja, vivenciar uma empresa que vive esse tipo de conduta ética legal é muito importante, saber que existe isso, que não é fantasia. Não é só 'ah não, todas empresas tem que respeitar as normas legais'. A maioria não cumpre. Aqui não só se tenta, como se cumpre (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Ao serem questionados quanto à relação entre Organização X e funcionários ocorrer, na prática, o que foi acordado previamente, se entendeu que a relação ocorre conforme o acordado. Um achado interessante foi na entrevista do Funcionário 01, onde ele diz que

exerce algumas atividades que vão além do que seu cargo. Porém ele considera que isso é algo comum em empresas de pequeno porte, considerando essas atividades adicionais como algo implícito quando se trabalha em tais empresas:

[...] o que foi acordado, desde o início, sempre foi cumprido. Vamos dizer, assim, em termos trabalhistas, em termos de trabalho eu acredito que não. Porque: uma por necessidade da empresa, por ser uma empresa de pequeno porte, médio porte estourando, vamos dizer assim. Ela tem necessidade de uma empresa pequena que as pessoas se multipliquem em termos de função. A funcionalidade de uma determinada pessoa não deve se restringir à sua contratação. Ou seja, ao seu 'você foi contratado para trabalhar no setor financeiro', ótimo, só que na prática não é isso. Como a empresa é de pequeno porte, tu acaba trabalhando no setor financeiro, no setor fiscal, setor contábil, compras, entendeu? Então tu acaba extrapolando aquilo que tu foi contratado. [...] se tu for pra qualquer outro lugar em empresas de mesmo porte, isso irá ocorrer, porque tu é financeiro é só financeiro e se der um problema no fiscal e não tiver ninguém pra responder 'não mas isso aí tem que falar com o dono da empresa', por exemplo, tu acaba assumindo algumas coisas. O acordado é o que ta literalmente ligado à função: coordenador financeiro. Ou seja, financeiro, só que na prática existem desvios de funções, vamos dizer assim, que nada mais é uma coisa normal em empresas de pequeno porte (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Quando perguntado se achava isso algo ruim, o Funcionário 01 respondeu que:

Não, não é ruim, até porque a empresa se aproveita da experiência profissional que eu agreguei. Porque, por exemplo, se entrasse outra pessoa aqui, podia ser o cara mais especializado no financeiro, mas se ele for um especialista que trabalhe só naquela área talvez ele não conseguisse trabalhar em outras. Então eu não me sinto desconfortável em ter que fazer esse tipo de trabalho também. E acredito que ao longo do tempo, com o crescimento da empresa, isso vai se departamentalizar, mas pelo porte da empresa é normal. Não me sinto desconfortável com isso (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Então, apesar de o Funcionário 01 exercer algumas atividades diferentes do que o que seu cargo especifica, ele as considera normais às pessoas de sua área, em empresas de pequeno porte.

De modo geral, o Sócio-Administrador 01 avalia a relação da Organização com os funcionários de modo positivo pois, além do bom relacionamento com os funcionários, ele destaca que não existe nenhum processo trabalhista na justiça, mesmo havendo desligamentos recentes. Os funcionários entrevistados também apresentaram uma visão positiva do relacionamento deles com a Organização, apontando o bom tratamento que recebem da empresa como motivo. O Funcionário 01 destacou, em sua entrevista, que estar em um ambiente onde é bem tratado e se sente à vontade com as pessoas é fundamental para se manter em uma empresa.

Sendo assim, se observou como **obrigações morais adicionais** presentes nessa relação as seguintes: a Organização X dá salário e benefícios, além de possibilitar crescimento pessoal e profissional e de fornecer um ambiente agradável, onde os funcionários se sentem bem. Em contrapartida, os funcionários dão seu trabalho, sua experiência profissional e também sua dedicação nas atividades lá exercidas. As características apontadas por Phillips

(2003) sobre o princípio de equidade do *stakeholder* também são identificadas nesse relacionamento. São elas: **benefício mútuo**, a empresa é beneficiada recebendo trabalho e dedicação de seus funcionários, enquanto estes são beneficiados através da remuneração, benefícios e os outros certames a pouco comentados, dados pela Organização X; **cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes**, as duas partes restringem sua liberdade pois a Organização X deve direcionar parte de seu dinheiro aos funcionários, assim como também os cargos por eles ocupados, enquanto os funcionários se comprometem a ficar determinadas horas na empresa trabalhando; **possibilidade de livre conduta**, os funcionários não foram obrigados a trabalhar na Organização X, assim como essa não foi obrigada a contratá-los, foi uma escolha das duas partes; **aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo**, ambas partes estão cientes do que está envolvido na troca e aceitam os benefícios que dela usufruem; e **condição de proporcionalidade**, a troca entre o que a Organização X e seus funcionários oferecem é considerada proporcional.

#### 5.3.2.1.3. *Fornecedores*

Quanto aos fornecedores, o Sócio-Administrador 01 conta que a troca é semelhante da que ocorre com os clientes, porém tendo a Organização X como cliente dos seus fornecedores. Os fornecedores se prontificam a entregar determinados materiais, com determinadas especificações, em determinados prazos e, em troca, a Organização X aceita pagar o valor estipulado pelo fornecedor, dentro do prazo também estipulado pelo mesmo. O Fornecedor 01, que produz materiais de comunicação, detalha um pouco mais essa troca citando um exemplo:

A troca que a gente consegue ter, num relacionamento assim, é que quando o cliente, a Organização X, no caso, precisa de uma emergência, a gente coloca eles sempre como primeiro da fila, e na contrapartida, caso algum valor nosso esteja um pouco acima do mercado, as vezes pelos nossos custos mesmo, a Organização X abre esses custos pra nós, pra gente tentar trabalhar num custo que fique favorável pra ele e também pra nós. A gente consegue as vezes achar um meio termo ajustando a quantidade de material de compra, programando compra, então a parceria mais nesse sentido (FORNECEDOR 01, 2012).

O Fornecedor 02, agência de comunicação, também detalha a troca com a Organização X. Para ele, sua empresa está ganhando aprendizado pois a Organização X é uma das primeiras empresas que o Fornecedor 02 atende somente *offline*, uma vez que a origem da

empresa foi em fazer comunicação somente através da internet. Além disso, também é comentado que, por ser um cliente menor, a Organização X permite um contato mais próximo e, assim, que "experiências" sejam testadas.

Os fornecedores entrevistados, assim como o Sócio-Administrador 01 e o Administrador 02, consideraram que a relação entre Organização X e fornecedores é justa e ocorre de forma ética. Além disso, os dois fornecedores entrevistados e o Administrador 02 consideraram que o que foi acordado previamente realmente ocorre no dia a dia. Quanto à isso, o Sócio-Administrador 01 explica, sem apontar algum fornecedor específico, que é comum o que está no contrato nem sempre ocorrer na prática, conforme suas palavras:

Porque muitas coisa quando tu vai fazer um contrato com um fornecedor, tu põe no papel uma série de regras à serem feitas e na prática, muitas delas não acontecem. Por uma relação melhor... Uma coisa positiva [...] eu botei lá que o meu fornecedor... ta no contrato comigo que se eu atrasar um dia o pagamento, vamos supor aqui ta? Se eu atrasar o pagamento ele me cobra um juro de 2% ao dia. Mas vamos supor que temos diversos fornecedores antigos, que eu tenho certeza que se um dia a gente atrasar o pagamento, seja por qual fora a razão, passou um boleto e não viu, deu um problema nos computadores pra fazer a transferência, esse fornecedor não vai me cobrar os 2% de juros, exatamente pela relação anterior de troca, justa [...] (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012).

Ao ser questionado quanto a situação inversa, no caso de um fornecedor atrasar a entrega, ele respondeu que isso depende da situação, na qual se deve usar o bom senso, citando o caso de um fornecedor de transporte como exemplo:

Não, se ele atrasa um dia a entrega e se eu não preciso daquela entrega... uma coisa é... eu não vou ficar sem farinha na empresa, nunca, agora se ele me atrasa um dia, ok, mas é um dia, por isso que eu to dizendo da troca justa, não vai me atrasar toda semana, aí eu vou ter que trocar de fornecedor. Então por isso que eu acho assim, contratualmente é uma coisa e na prática é na prática, diferente, e é a parceria dos dois lados, por exemplo tem o fornecedor de entrega dos mercados, o Roberto [...] o nosso contrato com ele é cheio de regras, se ele não entregou um produto ele vai pagar aquele produto, se deu problema na entrega o frete é dele, sabe? A partir do momento que sair da empresa toda responsabilidade é dele... mas não é assim que funciona na prática, o contrato ta ali pra nos proteger e pra proteger ele em caso a gente venha... mas na prática é diferente, vamos supor que o Roberto venha e ele precise de um adiantamento, que um outro cliente dele deu problema, não pagou e etc e como a gente tem uma parceria de anos, eu dou um adiantamento pra ele (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012).

Apesar de o relacionamento da Organização X com alguns de seus fornecedores nem sempre seguir o que está no contrato, o Sócio-Administrador 01 explica o critério que utiliza para que as ações informais sejam justificáveis:

Então [...] eu acho que a diferença entre contratual e prática ela acontece muito mais pro bem do que pro mal, porque se é pro mal, tu tem que usar o contrato. Tem uma frase boa que eu acho que é 'contrato bom é o que não sai da gaveta', não precisa conferir, esse é o contrato bom (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012).



Quanto à avaliação do relacionamento dos fornecedores com a Organização X, o Fornecedor 01 o avalia positivo pois nele se é possível discutir os assuntos de forma aberta, com sinceridade, se respeitando os limites de cada parte envolvida. De forma semelhante, o Fornecedor 02 também avalia o relacionamento com a Organização X de forma positiva, o justificando também devido ao bom relacionamento, no qual não há necessidade de tanta formalidade e no qual se é possível tentar novas idéias.

De modo mais objetivo, se observou como **obrigações morais adicionais** as seguintes: a Organização X paga para seus fornecedores, enquanto seus fornecedores lhe fornecem serviços e produtos. Além disso, também entra o aspecto mais subjetivo da parceria que surge desses relacionamentos. Conforme comentado por Phillips (2013), apesar de se existir determinadas obrigações morais adicionais com o grupo de fornecedores, a intensidade dessas obrigações podem variar, por exemplo, de fornecedor para fornecedor. Nos casos entrevistados, aparentemente a intensidade é alta pois foi comentado o aspecto da informalidade na relação, além da não conferência dos detalhes dos contratos devido ao bom convívio entre as partes.

Sobre as características do princípio de equidade do *stakeholder*, se tem a seguinte observação: **benefício mútuo**, a empresa é beneficiada recebendo os produtos e serviços de seus fornecedores, enquanto estes são beneficiados através do valor pago pela Organização X; **cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes**, as duas partes restringem sua liberdade pois a Organização X deve direcionar parte de seu dinheiro aos fornecedores, enquanto eles dedicam horas de trabalho e materiais nos serviços prestados; **possibilidade de livre conduta**, assim como a Organização X não foi obrigada a ter os fornecedores 01 e 02 como seus parceiros, eles também não foram obrigados a aceitarem a empresa como sua cliente, foi uma opção das duas partes; **aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo**, ambas partes estão cientes do que está envolvido na troca e aceitam os benefícios que dela recebem; e **condição de proporcionalidade**, a troca entre a Organização X e seus fornecedores é considerada proporcional.

#### 5.3.2.1.4. *Sócios*

Quanto aos sócios, como colocado pelo Sócio-Administrador 01 e pelo Sócio 02, os sócios da Organização X investiram dinheiro nela e, desse modo, esperam receber um retorno sobre o investimento realizado. O Sócio 02 também acrescentou que, além da parte financeira, existe uma satisfação em ver um negócio seu crescendo e sendo reconhecido e apreciado por outras pessoas. Tanto o Sócio-Administrador 01 quanto o outro sócio entrevistado, Sócio 02, consideram que a relação entre Organização X e sócios é justa e ocorre de forma ética. O Sócio-Administrador 01 afirma que não existe diferença entre o que foi acordado e o que acontece na prática, enquanto o Sócio 02, por também ser sócio em outros negócios, reconhece não lembrar dos detalhes do contrato argumentando, porém, que se sente satisfeito com o crescer do negócio e pela gestão do Sócio-Administrador 01. Isso pode ser visto no seguinte trecho de sua entrevista:

[...] o Sócio-Administrador 01 é o gestor, ele tem total autonomia, a gente confia muito nele, ele ta nessa posição porque, de fato, ele merece, ele fez por isso, então a gente tem total confiança na gestão dele. Contrato, essa relação, te confesso que eu nem sei que detalhe ta nesse contrato. É uma relação muito mais de confiança e a gente ta satisfeito com os resultados da Organização X, com o crescimento, a expansão agora pra São Paulo. A gente ta junto com o Sócio-Administrador 01 e a gente apóia as decisões dele mas, claro, colocamos sempre o nosso ponto mas sempre acreditando no caminho que ele for optar, a gente ta muito unido (SÓCIO 02, 2012).

O relacionamento é considerado positivo pelos dois sócios entrevistados. Como critérios de avaliação, o Sócio-Administrador 01 citou a boa relação entre os sócios e a ausência de reclamação ou de brigas. Em linha semelhante, o Sócio 02 citou como fator principal de sua avaliação positiva, do relacionamento entre ele e a Organização X, a transparência, como é possível ver no seguinte trecho:

[...] a relação é extremamente positiva, primeiro, porque tem transparência. [...] Claro, tem coisa do dia a dia lá que eu não sei. As informações que são relevantes a gente confia. Então, a transparência faz com que a nossa relação seja ótima e me deixe confortável nessa posição de sócio. Esse é o principal ponto, cara, e confiar né? Tem que confiar nas pessoas que tão tocando lá, além da transparência tu tem que confiar que quem ta tocando tem capacidade pra isso né? E a gente confia (SÓCIO 02, 2012).

Desse modo, como **obrigações morais adicionais** presentes na relação entre Organização X e seus sócios, se pode resumir o seguinte: Enquanto os sócios investem dinheiro na Organização X, essa lhes dá retorno financeiro e, além disso, também satisfação pois o sócio ver seu negócio crescendo e sendo reconhecido por outros lhe agrada. Quanto as características do princípio de equidade do *stakeholder* identificadas nessa relação estão: **benefício mútuo**, a empresa é beneficiada recebendo investimento financeiro dos sócios, ao passo que estes são beneficiados através dos dividendos e da satisfação que a empresa lhes dá;

**cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes**, enquanto os sócios restringem sua liberdade de investimento, depositando dinheiro na Organização X, essa restringe seus lucros, ou investimentos próprios, tendo que devolver parte aos sócios, além de ter seu destino aprovado por eles; **possibilidade de livre conduta**, enquanto os sócios não são obrigados a investir na Organização X, podendo escolher qualquer outro negócio, a Organização X também não é obrigada a aceitá-los como sócios, podendo ter outros indivíduos como sócios; **aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo**, ambas partes estão cientes do que está envolvido na troca e aceitam os benefícios que dela surgem; e **condição de proporcionalidade**, a troca entre a Organização X e seus sócios é considerada por eles proporcional.

#### 5.3.2.2. Stakeholders derivativos

De acordo com o referencial teórico do presente estudo, os *stakeholders* derivativos são aqueles que **não possuem obrigações morais adicionais** com a organização em questão. Apesar disso, eles são derivados dos *stakeholders* normativos pois, de algum modo, **podem influenciá-los**. Durante as entrevistas, foram identificados como *stakeholders* derivativos a mídia e o mercado. Se entendeu que dois dos *stakeholders* normativos, fornecedores e sócios, não são influenciados por outros, conforme abordado a seguir.

O Fornecedor 01 reconhece que o relacionamento com a Organização X pode ser influenciado por um terceiro mas não soube identificar quem possa influenciá-lo. Já o Fornecedor 02, não acredita que o relacionamento pode ser influenciado por um terceiro que não seu concorrente, a antiga agência de comunicação da Organização X, que mantém um contato esporádico tentando reavê-la como cliente. Porém, analisando o esquema cooperativo da Organização X, não faz sentido incluir um antigo fornecedor como *stakeholder* derivativo, uma vez que o grupo de fornecedores é considerado *stakeholder* normativo.

Seguindo outra vertente, o Sócio 02 explicou que não há grupo terceiro que possa influenciar os sócios do negócio. Ele disse que, principalmente por se tratar de uma sociedade familiar, de uma família que já possui outros negócios, a relação entre os sócios e a Organização X é blindada. Em suas palavras:

[...] tem essa relação de confiança, tem essa blindagem e se a família se da conta disso, porque tem muita família que briga também, se a família se da conta disso,

que é o nosso caso, isso aí que a gente vem de uma empresa familiar [...], então a gente já tem esse respaldo, faz com que os envolvidos fiquem blindados, não deixe nenhum outro grupo interessado prejudicar (SÓCIO 02, 2012).

#### 5.3.2.2.1. *Mídia*

O Sócio-Administrador 01 acredita, assim como o Administrador 02, que a mídia pode influenciar o cliente à comprar seus produtos e também a não comprá-los, citando o caso da empresa de alimentação McDonald's, que foi prejudicada quando a mídia fez forte campanha à favor de alimentação saudável, requisito que tal empresa não atendia. Ele considerou algo difícil de acontecer mas também reconheceu que a influência pode existir.

Os clientes entrevistados, quanto aos *stakeholders* derivativos compartilham de opinião semelhante à do Sócio-Administrador 01 e do Administrador 02. O Cliente Pessoa Física 01 citou que a mídia poderia influenciar a relação, através de comerciais, estimulando a compra, enquanto o Cliente Pessoa Física 02 comentou acreditar que um concorrente ou alguma empresa com produto semelhante poderia influenciá-lo a reduzir a compra com a Organização X em função de suas ofertas. Já o Cliente Pessoa Jurídica 01, que revende produtos da Organização X, afirmou que não enxerga nada que possa influenciar seu relacionamento com ela.

#### 5.3.2.2.2. *Mercado*

O Administrador 02 cita os concorrentes como *stakeholders* derivativos que, para ele, podem influenciar o comprar de seus clientes, assim como também seus funcionários, uma vez que podem ofertar-lhes emprego. Porém, como observado nas entrevistas dos funcionários e dos clientes, eles não consideram que os concorrentes da Organização X possam influenciar seu relacionamento com ela. Eles citam que o mercado, de um modo geral, pode influenciar a relação, não necessariamente concorrentes da empresa.

Por sua vez, o Cliente Pessoa Jurídica 02, que compra os produtos da Organização X para eventos em sua empresa, acredita que o relacionamento pode ser influenciado por pessoas próximas – amigos e familiares – que já tiveram experiência de compra. Neste caso, pelo prisma da Organização X, o entrevistado disse ser influenciado por outros clientes da empresa, que já são considerados *stakeholders* normativos, não podendo ser também, nem havendo necessidade, de serem classificados como *stakeholders* derivativos.

Tendo essas considerações em vista, se considerou aqui como mercado não só os concorrentes da Organização X mas também qualquer outra empresa pois os funcionários e os clientes da Organização X podem ser influenciados por seus concorrentes mas também por outra empresa que venda produtos semelhantes, ou não. Além disso, também se inclui no mercado, a "opinião" da população, que como comentada pelo Cliente Pessoa Jurídica 02, pode ser observada através de amigos ou familiares. Por isso, se optou por utilizar um nome – mercado – mais abrangente do que concorrentes e que também incluía pessoas físicas.

#### 5.3.2.3. Não stakeholders

Conforme observado no referencial teórico, os não *stakeholders* consistem naqueles grupos que **não possuem, nem devem, obrigações morais adicionais** com a organização em questão. **Tampouco esses grupos, de alguma forma, influenciam os *stakeholders* normativos da Organização.** A seguir são comentados dois não *stakeholders*, que foram citados pelos entrevistados durante a realização do estudo.

##### 5.3.2.3.1. Governo

O governo também foi citado pelo Sócio-Administrador 01 como *stakeholder* normativo. Apesar disso, conforme as entrevistas com os dois administradores, o autor deste estudo não considera que o governo seja entendido um *stakeholder* para a Organização X. Durante a entrevista, o Sócio-Administrador 01 defendeu o governo como *stakeholder*

afirmando que ele necessita da Organização X para geração de emprego e pagamento de impostos. Ele também explica que em troca da geração de empregos e do pagamento dos impostos, o governo deveria dar, para as pessoas que compõe a sociedade onde vivemos, assistência médica, segurança e, entre outros, previdência social. Porém, ele pontua que, apesar de contribuir para o emprego e de pagar seus impostos em dia, o governo não dá tudo que é considerado por ele necessário e básico à população. Por fim, o Sócio-Administrador 01 também considera que o plano de saúde que a Organização X dá aos seus funcionários, caso o governo cumprisse com seu papel pleno, segundo ele, não seria necessário. A razão de o autor deste estudo não considerar o governo como um *stakeholder* da Organização X está principalmente nas características do princípio de equidade do *stakeholder* proposto por Phillips (2003), conforme explorado à seguir.

A partir do que o entrevistado respondeu, a troca citada ocorre entre governo e sociedade, sendo que os benefícios oriundos do governo são para a sociedade, o que inclui a empresa, mas **não algo que seja adicional** à ela. Além do mais, não existe um contato freqüente com algum representante do governo através do qual a Organização X troque idéias e firme acordos. Isso mostra que boa parte das características do princípio de equidade do *stakeholder* não estão presentes nessa relação. São elas: **a possibilidade de livre conduta e a aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo**. A empresa não optou e não tem escolha quanto à sua relação com o governo. Ela, para se manter, precisa cumprir a legislação vigente. Além disso, conforme dito pelo Sócio-Administrador 01, não há **condição de proporcionalidade** nem **benefício mútuo**, uma vez que considera que o governo não cumpre sua parte como deveria. Devido à essas razões, e por nenhum outro entrevistado citar o governo como influenciador, neste estudo o governo não é considerado um *stakeholder* da Organização X.

#### 5.3.2.3.2. *Sindicato*

Quanto ao sindicato, no caso o Sindipan-RS – Sindicato dos Panificadores do Rio Grande do Sul – o Sócio-Administrador 01 explicou que esse sindicato influencia na questão

dos funcionários pois, para poder ter um programa de participação nos resultados (PPR), é necessária a homologação no sindicato da categoria.

É interessante que os três funcionários da Organização X entrevistados não consideraram o sindicato como um possível influenciador da relação entre eles e a Organização X. Tanto o Funcionário 01 quanto o Funcionário 03 explicaram que o relacionamento só poderia ser influenciado, conforme comentado pelo Administrador 02, no caso de uma outra organização tentar sua contratação, podendo ser qualquer empresa, não somente concorrentes mas que dependeria da proposta, tanto financeira como de projeto.

Assim, uma vez que os supostos influenciados pelo sindicato não se consideram influenciados de fato, não há porque considerar o sindicato como um *stakeholder* derivativo. Por ele também não ser um *stakeholder* normativo, ele acaba se tornando um não *stakeholder* para a Organização X.

Ainda se pensando no que os funcionários consideram que podem os influenciar, surgiu nas entrevistas um comentário interessante. O funcionário 02 citou Deus como um terceiro que poderia influenciar a relação entre ele e Organização X, explicando que quando fala de Deus está se referindo à sua relação espiritual e não à uma influência exercida por alguma organização religiosa específica. Apesar de o autor deste estudo também ter suas crenças religiosas, não acredita que Deus pode ser considerado como um *stakeholder* derivativo, uma vez que cada indivíduo é livre para ter diferenças crenças e também por não ser possível dizer com certeza quando o indivíduo foi influenciado ou não por alguma ação divina.

#### 5.3.2.3.3. *Sociedade*

De modo semelhante ao governo, o Sócio-Administrador 01 também colocou a sociedade como seu *stakeholder* normativo. Como sociedade, o entrevistado se refere às pessoas que estão ao redor da Organização X, sendo assim, principalmente aqueles que vivem no bairro onde ela está inserida, porém sem excluir o resto da população que conhece a marca e pode gerar ou transmitir opiniões a respeito dela. Assim como no caso do governo, não é possível identificar boa parte das características do princípio de equidade do *stakeholder*. A

troca, conforme explicou o Sócio-Administrador 01, está em a Organização X prezar pelo ambiente onde estão inseridos, enquanto a sociedade recebe a Organização X como sua parte integrante. Apesar disso, assim como ocorre no caso do governo, não existe um contato direto por parte da Organização X com a sociedade, seja pessoal com algum indivíduo ou através de um grupo representante como, por exemplo, associação de moradores do bairro. Assim, as características de **possibilidade de livre conduta**, assim como a **aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo** não estão presentes na relação. Além dessas, não **há condição de proporcionalidade**, pois não se sabe ao certo o que realmente está sendo trocado, nem o quão é proporcional ao que se recebe, muito em função de não ser possível delimitar de modo mais objetivo o que é considerado sociedade. Deste modo, neste estudo, a sociedade, conforme descrita pelo entrevistado, não é considerada um *stakeholder* normativo e, por não ser considerada pelos *stakeholder* normativos um derivativo, fica sendo considerada um não *stakeholder*.

#### 5.3.2.4. Síntese

Assim, resumidamente, se tem como *stakeholders* normativos os sócios, fornecedores, funcionários e clientes; como *stakeholders* derivativos, a mídia e o mercado; e, como não *stakeholders*, citados pelos entrevistados, o governo, o sindicato e a sociedade, além de qualquer outro grupo ou indivíduo que não tenha obrigações morais adicionais com a Organização X e que não influencie aqueles que as possuem. Desse modo, para representar graficamente o esquema cooperativo da Organização X, se apresenta a imagem à seguir:





**Figura 4** – Esquema Cooperativo da Organização X.  
**Fonte:** Autor.

A respeito do esquema cooperativo, também é interessante comentar sobre um achado evidenciado na entrevista com o Sócio-Administrador 01. Conforme o autor deste estudo pensa, o Sócio-Administrador 01 cita que o que acontece dentro do esquema cooperativo, através de um *stakeholder*, pode acabar influenciando os demais envolvidos no esquema:

[...] o problema de um, de um *stakeholder*! Pode [palavrão suprimido] geral com todos [...] porque se o sócio quebra e não tem dinheiro para botar no negócio, se a empresa precisa de grana e o sócio não tem, a empresa pode quebrar. E se a empresa pode quebrar, [palavrão suprimido]. Se o governo acha que a empresa... enfim, aumenta os impostos, as taxas tributárias, qualquer uma, e isso faz com que a empresa tenha que aumentar os preços e o cliente não ta disposto a pagar aquele preço... numa situação extrema, todos os *stakeholders* podem acabar com o negócio [...] (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012).

Conforme observado por Phillips (2013), algumas relações entre empresa e seus *stakeholders* possuem obrigações morais adicionais que se apresentam de forma mais intensa (forte) do que outras. No caso aqui estudado, a partir das entrevistas, o relacionamento da Organização X com seus fornecedores, funcionários e sócios aparenta ser mais intenso, ou forte, do que com seus clientes. Isso é evidenciado no momento em que essas partes consideram que na relação existe um algo a mais do que a simples transação comercial. Esse algo a mais é, de certa forma, subjetivo pois não é algo explícito no relacionamento formal mas que as partes envolvidas reconhecem como importante e positivo. No caso dos fornecedores entrevistados, essa obrigação moral adicional mais forte se apresenta através da parceria entre as empresas, na qual a negociação ocorre de forma mais aberta, se buscando ajuda mútua. Com os funcionários, essa maior intensidade é observada através da forma que os entrevistados se mostraram satisfeitos com o ambiente e também com a compreensão que a

Organização X lhes dá. Quanto aos sócios, a obrigação moral mais forte é percebida devido à confiança e incentivo que o Sócio 02 demonstrou em sua entrevista. Porém, nos clientes não foi observado algo mais forte, principalmente nos clientes pessoa física pois possuem um contato anônimo com a Organização X, uma vez que fazem o seu pedido por telefone, cada vez com um atendente diferente. Mesmo assim, alguns entrevistados se mostraram satisfeitos com o bom atendimento, comentando que percebem que se quisessem algo a mais com a Organização X, algo mais pessoal, poderia existir. Apesar de demonstrar esse interesse, os entrevistados deram a entender que não havia essa necessidade de forma latente.

Para resumir as obrigações morais adicionais presentes no esquema cooperativo da Organização X faz-se uso do seguinte quadro:

<i>Stakeholders Normativos</i>	<b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Sócios</b>
<b>Organização X Dá</b>	Produtos e Atendimento de Qualidade	Pagamento e Parceria	Remuneração, Crescimento Profissional e Pessoal e Bom ambiente	Retorno Financeiro e Satisfação
<b>Organização X Recebe</b>	Pagamento	Serviço e Parceria	Trabalho e Dedicção	Investimento Financeiro e Incentivo

**Quadro 4** – Obrigações Morais Adicionais Presentes no Esquema Cooperativo da Organização X.

**Fonte:** Autor.

As qualificações que Phillips (2003) coloca que devem existir em um esquema cooperativo para classificá-lo como princípio de equidade do *stakeholder* também foram abordadas no decorrer da análise. Isso permite que os *stakeholders* normativos anteriormente citados possam ser classificados como tais. Assim, é interessante se visualizar um quadro resumo sobre as cinco características do princípio de equidade do *stakeholder*, presentes nas relações entre Organização X e seus *stakeholders* normativos:

<i>Stakeholders Normativos</i>	<b>Clientes</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Funcionários</b>	<b>Sócios</b>
<b>Benefício Mútuo</b>	O cliente recebe o produto encomendado e a Organização X o pagamento.	O fornecedor recebe o pagamento e a Organização X os produtos encomendados. Ambos recebem "parceria".	O funcionário recebe sua remuneração e a Organização X recebe o trabalho. Ambos recebem "parceria".	O sócio recebe os dividendos e satisfação e a Organização X recebe investimentos.

<b>Cooperação que Requer Sacrifício ou Restrição de Liberdade</b>	O cliente restringe sua liberdade ao garantir determinado dinheiro para a Organização X, enquanto essa restringe sua liberdade garantindo determinados produtos ao cliente.	O fornecedor restringe sua liberdade garantindo determinado produto à Organização X, enquanto essa restringe sua liberdade garantindo determinado dinheiro para o fornecedor.	O funcionário restringe sua liberdade estando a disposição da Organização X por determinado horário, enquanto essa restringe sua liberdade garantindo determinado dinheiro para o funcionário.	O sócio restringe sua liberdade garantindo investimento na Organização X, enquanto essa restringe sua liberdade garantindo que parte do seu retorno vá para o sócio.
<b>Possibilidade de Livre Conduta</b>	O cliente e a Organização X a negociação, e seu conteúdo, por livre vontade.	O fornecedor e a Organização X a negociação, e seu conteúdo, por livre vontade.	O funcionário e a Organização X se escolhem e se acertam por livre vontade.	O sócio e a Organização X se escolhem e se acertam por livre vontade.
<b>Aceitação Voluntária dos Benefícios do Esquema Cooperativo</b>	As partes envolvidas aceitaram voluntariamente os benefícios do esquema esperados.	As partes envolvidas aceitaram voluntariamente os benefícios do esquema esperados.	As partes envolvidas aceitaram voluntariamente os benefícios do esquema esperados.	As partes envolvidas aceitaram voluntariamente os benefícios do esquema esperados.
<b>Condição de Proporcionalidade</b>	Os clientes e Organização X entendem como proporcional o produto vendido e o valor pago.	Os fornecedor e a Organização X entendem como proporcional a parceria que os envolve.	Os funcionários e a Organização X entendem como proporcional os benefícios que dão, um ao outro.	Os sócios e a Organização X entendem como proporcional a satisfação que a Organização dá aos sócios e o que eles nela investem.

**Quadro 5** – Características do Princípio de Equidade do *Stakeholder* no Esquema Cooperativo da Organização X.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Terminando o capítulo de análise, se chega ao último subcapítulo. Neste, é explorado se a Organização X tem seus *stakeholders* como meios para se alcançar outros objetivos ou se os vê como fins, aspecto importante na vertente da teoria do *stakeholder* como uma proposta de tornar os negócios éticos.

### 5.3.3. Stakeholders são fins

Conforme observado no referencial teórico deste estudo, na teoria do *stakeholder* proposta por Freeman e outros (2010), assim como também sugerido por Phillips (2003) e Slinger (1999), as organização devem considerar seus *stakeholders* fins e não meios. Desse modo, o interesse em ver o *stakeholder* satisfeito não está em somente ampliar seus lucros, está verdadeiramente em tê-lo junto ao negócio e satisfeito. Nesse subcapítulo é observado

como essa questão é percebida pela Organização X e seus *stakeholders* normativos. De acordo com as entrevistas realizadas para este estudo, o autor deste chega a opinião de que a Organização X vê seus *stakeholders* como fins. Isso será explicado através das opiniões dos dois administradores da Organização X e também pelos relatos de seus *stakeholders* normativos.

O autor deste estudo considera que a entrevista do Sócio-Administrador 01, que além de administrador também é sócio da Organização X, tem maior valor do que a do Administrador 02 pois, assim como esse explicou quando contava sobre sua subordinação na empresa, está subordinado, indiretamente, ao Sócio-Administrador 01: "[...] a posição que ocupo aqui é de diretor de produção e, por menos que não seja subordinado ao Sócio-Administrador 01, sou subordinado à ele que é o representante da sociedade, da empresa" (ADMINISTRADOR 02, 2012). Desse modo, no caso de discrepância de informação, o autor deste dá prioridade àquele que possui maior representatividade quando falando em nome da Organização X. Assim, inicialmente se comentará a visão do Administrador 02 e, posteriormente a do Sócio-Administrador 01. Por fim, serão apresentados comentários dos *stakeholders* entrevistados.

O Administrador 02, conforme já comentado anteriormente, possui uma visão do significado de *stakeholder* diferente da utilizada neste estudo, e também da usada pelo Sócio-Administrador 01, tendo-o como sinônimo de sócio. Para ele, essa relação entre a Organização X e os sócios, ou aqueles que se comportam também como donos do negócio, é baseada no retorno financeiro: "Eles tem um segundo Ponto-Ação [referindo-se aos funcionários que agem como donos], que tem um potencial de ganhar até R\$24.000 no ano [...] Então esses caras que brigam e tão preocupados, essa é a troca, a contra-partida que eles esperam da empresa, então eles trabalham pra isso" (ADMINISTRADOR 02, 2012). Apesar de ter uma visão diferente do que são *stakeholders* e, assim também um entendimento diferente sobre o que a relação com eles é, o Administrador 02 e o Sócio-Administrador 01 concordam que a relação entre a Organização X e seus *stakeholders* ocorre de forma justa e ética. Isso indica que, mesmo para o Administrador 02 que se mostrou mais "objetivo" no relacionamento entre a Organização X e seus *stakeholders*, o dinheiro, o retorno financeiro, não está acima de tudo pois a justiça e o comportamento ético deve existir e existe, segundo ele, nesse relacionamento.

A entrevista do Sócio-Administrador 01, que possui uma definição de *stakeholders* próxima à utilizada neste estudo, como já comentado nos subcapítulos anteriores, mostra que

existe uma preocupação da Organização X com seus *stakeholders*. Além de outros exemplos já citados nos subcapítulos anteriores, essa preocupação pode ser observada nesse trecho da entrevista com o Sócio-Administrador 01, quando conta do falecimento de um funcionário antigo, casado com outra funcionária da empresa:

O João tava com câncer, já fazia dois ou três anos e vinha na guerra, na batalha e faleceu [...] E o que aconteceu: óbvio que o João e a Hilga, né, são funcionários há muito tempo. Bom, aí o João faleceu e a Hilga não tinha direito à férias, nem nada, já tinha tirado as férias dela e a gente deu todo o apoio que precisava. Tanto dentro da lei, quanto fora da lei [...] O que a gente fez: eu disse 'Hilga, fica o tempo que tu quiser na tua casa e resolve tudo o que tu tem que resolver, depois nós vamos resolver aqui dentro o que vamos fazer, se vamos te dar como adiantamento de férias, se nos vamos dar folga, se pode, se não pode' isso aí é outra história, eu podia dizer 'pô, preciso da Hilga aqui esses dias, ela precisa fazer os doces aqui dentro da empresa, não sei o que', tenho problema que to indo pra São Paulo, mas aí é entre fazer o que é certo e o que seria legal [...] A gente não olhou o contrato trabalhista na hora de fazer isso aí, a gente fez pra Hilga, ponto (SÓCIO-ADMINISTRADOR 01, 2012).

Essa preocupação com o bem estar e satisfação do funcionário também pode ser observada na entrevista do Funcionário 03, quando questionado se percebia que a Organização X tinha alguma preocupação com o indivíduo Funcionário 03 e não somente interesse financeiro nele:

Sim, a Organização X se preocupa. Acho que não é só... eu digo o Sócio-Administrador 01 mas não é só ele, é a Organização X. Acho que pra ele, não é só o profissional, ele se preocupa também com o pessoal, como é que eu to pessoalmente. [...] Agora por último tive uns problemas pessoais que eu não falei pra ninguém e fiquei quieta, só que, claro, to sempre brincando, sempre falando, no momento em que tu te fecha quem conhece sabe. Então ele foi lá, veio na sala, pediu se eu queria conversar com ele, se ele podia me ajudar. Aí eu falei que não, que não era nada relacionado à trabalho mas que mesmo assim que ele queria me ajudar se pudesse, que era pessoal (FUNCIONARIO 03, 2012).

Quando perguntado sobre a mesma coisa, o Funcionário 01 explicou acreditar que uma pessoa jurídica não gosta, ou desgosta, de pessoas mas que as pessoas que a compõe tem essa capacidade. Ele comentou que se sente querido por aqueles que fazem parte da Organização X, destacando que esse "sentir-se bem" é o fator principal por continuar lá, conforme a seguinte citação:

[...] eu tenho um conceito: pessoa jurídica não gosta de ninguém. Pessoa jurídica tem interesses, assim como os países tem interesse. Então eu não posso acreditar que uma empresa jurídica possa gostar de mim mais ou menos, ou não gostar de mim. [...] A empresa pra mim é uma pessoa jurídica que não tem sentimentos. Então, logo ela não pode gostar, entendeu? Ela tem interesse no profissional. Agora, o que eu posso te dizer, assim, os gestores, os donos da empresa tem apreço por mim, pessoa, ou pelo meu trabalho, sim, eu percebo isso. Ao longo do tempo, seja em qual período ou qual gestor, eu percebo que já essa relação, ou seja, entendo que, por exemplo, a figura dos donos ou gestores da empresa tem um apreço por mim, entendeu, e gostam do trabalho que eu faço e querem que eu permaneça trabalhando aqui. Pelo profissional e pela pessoa, ta? Agora o contrário: eu gostar, não só ter a relação de trabalho mas também o gostar, o me sentir bem aqui, é o meu sentir ambientado e me sentir bem trabalhando aqui, eu me sinto bem. O que eu posso te

dizer é que eu me sinto muito bem vindo trabalhar todos os dias aqui, eu me sinto bem, me sinto motivado em trabalhar aqui e sinto que sou útil aqui, entendeu? Tenho um clima de trabalho muito bom aqui e isso pra mim é tão fundamental quanto a contraprestação e, sinceramente, poderia ter a mesma contraprestação aqui e se não me sentisse bem aqui, não tivesse uma boa relação com os colegas de trabalho, as pessoas aqui, com certeza não seria remuneração que me manteria aqui. Se eu não me sentir bem não aceitaria. Essa relação pra mim é importantíssima, tão fundamental quanto a contraprestação, a qualidade de tempo que vivo aqui pra mim é salutar (FUNCIONÁRIO 01, 2012).

Na mesma linha, o Fornecedor 01, quando perguntado se identificava a relação dele com a Organização X somente comercial ou se a via com alguma consideração adicional, respondeu que via a relação também como amizade:

Eu acho que no período em que se trabalha junto, que a gente tá trabalhando junto, a gente acaba tendo um relacionamento de amizade, né? Então fora isso, acaba tendo essa parte também, essa relação, além da relação profissional, é uma relação de amizade mesmo, de poder até tá conversando de outras coisas, tá brincando em alguns momentos por causa disso. Eles tem isso, né? Não é toda empresa que é assim (FORNECEDOR 01, 2012).

Quando perguntado se havia alguma outra consideração sobre a Organização X ou sobre os assuntos abordados na entrevista, ele concluiu a entrevista fazendo um apelo para que as empresas, ou as pessoas que as representam, tenham um comportamento mais honesto e mais sincero. Isso, que vai ao encontro do que é proposto por Freeman e outros (2010), Phillips (2003) e Slinger (1999) na teoria do *stakeholder* e no princípio de equidade do *stakeholder*, pode ser visto no seguinte trecho de sua entrevista: "[...] a única consideração é isso que, se todas as empresas conseguissem trabalhar com um relacionamento mais aberto, seria melhor pra todo mundo, todo mundo teria a ganhar com isso" (FORNECEDOR 01, 2012).

Esse sentimento de amizade, entre fornecedor e Organização X, também é descrito pelo Fornecedor 02, quando lhe foi perguntado a mesma coisa:

Eu acho que se importam, sim. Porque com o tempo, como eu te falei, a gente acaba criando um vínculo com as pessoas, então não é aquela coisa só do tipo 'ah, tu faz essa coisa que eu to te pedindo, me entrega e é isso', sabe? Eu até considero eles como uma empresa, assim, bem humana, que eu vou lá sempre e todo mundo me recebe super bem [...] eles sempre dão produtos da Organização X, e o Sócio-Administrador 01 liga e dá feliz aniversário, pergunta toda vez que a gente tem reunião como é que são as coisas, como é que não são, sabe, tipo pessoal. Então eu acho que tem, acaba criando um vínculo (FORNECEDOR 02, 2012).

Posterior à essa resposta, o Fornecedor 02 foi questionado se isso, esse comportamento, é comum à outras empresas atendidas por ele ou se ele considerava a Organização X como uma empresa diferente. A pergunta foi respondida com a opinião de que a Organização X, no que diz respeito ao se importar com o Fornecedor 02, se diferencia dos

demais clientes desse fornecedor. Apesar disso, também explicou que possui outros clientes que mostram se importar além do comum, como é observado na citação à seguir:

A Organização X, tenho um carinho especial, porque tem outros clientes que fazem isso, que também tem essa relação, mas até por a gente ter uma proximidade maior, por a gente tá sempre se falando, considero diferencial a forma com que eles tratam, até quando a gente faz uma burrada, assim, eu falo pro Sócio-Administrador 01, ele é muito legal, então tu acaba se sentindo até mais culpado ainda, 'desculpa, erramos né?' Então do jeito de tratar tanto de coisas boas como negativas eles tem uma forma bem diferenciada de lidar com os fornecedores, que eu vejo, sabe? Tanto no receber quanto nesse dia a dia (FORNECEDOR 02, 2012).

Assim como o Fornecedor 01 e o Fornecedor 02, o Cliente Pessoa Jurídica 01 também percebe que a Organização X o trata de uma forma amistosa, além do comumente praticado no mercado. A opinião apresentada por esse entrevistado vai ao encontro do que Slinger (1999) defende ao dizer que, quando uma empresa trata bem seus *stakeholders*, de forma verdadeira – sem usá-los pensando somente em retorno financeiro – a relação se torna melhor e, no final das contas, a empresa acaba por ter um retorno financeiro. Para a mesma pergunta, já citada neste subcapítulo, feita aos demais *stakeholders*, o entrevistado respondeu:

Não, eu acho, particularmente, acho que eles tem uma maneira de gerir o negócio, uma gestão do negócio que já é um pouco além de só cliente e fornecedor, eles enxergam um pouco mais porque eles é moderno, não vou dizer moderno porque não gosto da palavra moderno mas, não que eles se importem comigo como pessoa, quem sou eu, nada, mas acho que eles vão um pouco além de só vender o produto. Principalmente se eu quiser expandir isso aí. Até não tenho grandes motivos pra te dizer isso aí mas eu acho, serio, por quê? Em relação à outros fornecedores. Eu tenho como comparar com quem eu trabalho há muitos anos, eu tenho fornecedores desde que eu entrei, já tem muitos anos mas eu percebo uma maneira diferente de gerenciar o negócio e até de tratar comigo como cliente. Eu tenho a impressão, nunca precisei comprovar porque o nosso vínculo é exclusivamente o produto que ele vende, mas eu tenho a impressão que eles tem uma gestão um pouco mais focada não só no produto, que no fim é pra vender mais o produto (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01).

Assim, o autor deste estudo questionou se o entrevistado acreditava que o objetivo desse tratamento diferenciado era vender mais produtos. A resposta foi: "Com certeza, acho que o objetivo final sempre é, mas abrange mais daquele bé-a-bázinho daquela empresa que tem o seu produto e vende. Não sei se eu me fiz entender." (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01, 2012). Para confirmar se havia entendido o que o entrevistado quis dizer, o autor deste estudo questionou se a intenção do entrevistado era dizer que acreditava que a Organização X era amigável só para vender mais. Ele respondeu da seguinte forma: "Exatamente, faz a empresa crescer, o negócio dar certo" (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01, 2012). Querendo compreender melhor o que o entrevistado pensava sobre isso, lhe foi questionado se julgava isso errado. A resposta foi negativa: "Não, muito antes pelo contrário, acho que é por aí mesmo, acho que tem que ser assim, não tem outro jeito de ser" (CLIENTE PESSOA

JURÍDICA 01, 2012). Ainda sem ter certeza se a opinião do entrevistado estava de acordo com o que diz Slinger (1999) ou se ele possuía uma visão mais céptica quanto aos motivos da Organização X, lhe foi perguntado se o entrevistado entendia essa ação como algum tipo de falsidade, só para se ter o retorno financeiro. O Cliente Pessoa Jurídica 01 respondeu conforme o seguinte trecho: "Acho que não. Acho que é uma maneira de dirigir a empresa com foco no cliente extremamente satisfeito para que esse cliente continue sendo cliente e cada vez melhor. Entende? É mais ou menos isso que eu acho" (CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01, 2012).

Desse modo, tendo em vista os depoimentos acima mencionados, o autor deste estudo acredita que a Organização X não vê seus *stakeholders* somente como um meio para se obter maior retorno financeiro. É entendido pelo autor deste estudo que eles tem seus *stakeholders* como fins, assim como propõe Slinger (1999) e que, pelo tratamento deles ser positivo – conforme avaliado por eles nas entrevistas realizadas para essa pesquisa – a Organização X acaba sendo contemplada, também, com retorno financeiro, como Slinger (1999) afirma que pode ocorrer.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente, e último, capítulo deste estudo diz respeito às reflexões finais acerca deste. Assim, primeiramente retoma-se a proposta inicial deste trabalho, se recapitulando a questão problema e objetivos da pesquisa. Posteriormente é realizado um fechamento, onde os objetivos propostos inicialmente são respondidos, o que também contempla os achados do estudo, questionamentos e sugestões de novos estudos.

Como observado na questão problema deste estudo, alguns acreditam na **tese da separação**, onde ética e negócios são instâncias separadas, enquanto outros, como Freeman e outros (2010) e Phillips (2003), defendem a **tese da integração**, onde ética e negócios caminham juntos. Para tal, esses autores usam a teoria do *stakeholder* como uma resposta, um caminho para mostrar que ética e negócios podem estar juntos. Partindo dessa teoria, o autor deste estudo foi até a, aqui denominada, Organização X, para entender, em termos práticos, se, e como, negócio e ética caminham juntos. Desse modo, mais especificamente, se usou como base, além da teoria do *stakeholder*, o **princípio de equidade do stakeholder** proposto por Phillips (2003). Assim, o trabalho foi guiado através da seguinte questão problema: Como se apresenta o princípio de equidade do *stakeholder* na Organização X?

Com o intuito de responder esse questionamento, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa o seguinte: Compreender como está presente, ou ausente, o princípio de equidade do *stakeholder* na Organização X. De forma a complementar o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) entender o que a gestão da Organização X e seus *stakeholders* compreendem por moral, ética e justiça;
- b) identificar o esquema cooperativo da organização X;
- c) analisar se a gestão da Organização X tem seus *stakeholders* como meios ou como fins.

Para se alcançar os objetivos acima citados, no capítulo de análise foram desenvolvidas três categorias: (A) justiça, ética e moral: fazer o que é certo; (B) o esquema cooperativo da organização X; e (C) *stakeholders* são fins. A seguir, essas categorias são

exploradas de modo a evidenciar os achados da pesquisa, respondendo assim a questão problema que a norteou.

Para compreender as obrigações morais adicionais entre a Organização X e seus *stakeholders*, no esquema cooperativo, é importante entender o que os entrevistados entendem por moral, ética e justiça. Assim, esses conceitos foram abordados na categoria de análise (A), que é derivada do objetivo específico (a). Identificou-se que os entrevistados, tanto por parte da Organização X quanto por parte dos seus *stakeholders* tem certa dificuldade em definir o que significam ética, moral e justiça. Através das entrevistas é possível entender que para os entrevistados a justiça, em uma troca, existe quando o que está sendo dado equivale ao que está sendo recebido, que remete à característica de proporcionalidade do princípio de equidade do *stakeholder*, de Phillips (2003). Também foi dito por alguns dos entrevistados que, além de aquilo que está sendo trocado ser equivalente, valer o mesmo do que o que se recebe, o que foi acordado entre as duas partes deve ser cumprido. Essas ideias estão alinhadas com o que diz Phillips (2003) quando explica o princípio de equidade do *stakeholder*. Assim, o autor deste estudo considera que o que os entrevistados pensam sobre justiça está alinhado com o que é usado na teoria do *stakeholder*.

Alguns dos entrevistados, apesar de considerarem instâncias diferentes, não souberam definir o que é ética e o que é moral. Outros, disseram acreditar que um se refere à uma sociedade, enquanto o outro à um indivíduo. Quando tentavam definir o que ética e moral significam, os entrevistados, de modo geral, transmitiam que esses conceitos estavam atrelados a ideia de fazer o que é certo ser feito. Ao explicarem melhor esse pensamento, incluíam como o certo a ser feito os valores vigentes em nossa sociedade, como não roubar, não enganar. Deste modo, assim como a ideia de justiça, o que pensam sobre ética e moral também está alinhado com o que se usa na proposta da teoria do *stakeholder*, onde ética é tratado como no senso comum, sendo assim sinônimo de moral. Essa, conforme Vázquez (2007) consiste nas regras e costumes, não necessariamente legais, vigentes na sociedade e, assim, praticados pelos seus membros.

Uma curiosidade que surgiu ao autor deste estudo é acerca do conhecimento dos entrevistados sobre os conceitos de moral, ética e justiça. Eles não souberam explicar com convicção o que acreditavam que cada um desses significa. A partir disso, surge uma oportunidade para se explorar o que o brasileiro entende por esses conceitos e, se for o caso, de se aprimorar, ou modificar, o ensino dessas disciplinas.

Conforme o objetivo específico (b) e a categoria de análise (B), um dos interesses do presente estudo é identificar o esquema cooperativo no qual a Organização X está inserido, se especificando quem são *stakeholders* normativos, quem são *stakeholders* derivativos e quem não são *stakeholders*. Conforme explicado no referencial teórico, através de Phillips (2003), um *stakeholder* normativo é aquele grupo de indivíduos que, dentro de um esquema cooperativo, tem obrigações morais adicionais com a Organização em questão. Além disso, na relação entre eles e a empresa é possível identificar as cinco características que, de acordo com Phillips (2003), qualificam o princípio de equidade do *stakeholder*. São elas: benefício mútuo; cooperação que requer sacrifício ou restrição de liberdade por parte dos participantes; possibilidade de livre conduta; aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo; e condição de proporcionalidade.

Já os *stakeholders* derivativos são aqueles grupos de indivíduos que podem influenciar algum *stakeholder* normativo no que diz respeito ao seu relacionamento com a organização do esquema cooperativo em questão. Por sua vez, os não *stakeholders* são aqueles que não se enquadram em nenhuma dessas opções. Desse modo, através das entrevistas realizadas com representantes da empresa e também com seus *stakeholders* normativos se chegou ao esquema cooperativo conforme mostrado na Figura 4, no subcapítulo de análise que aborda esse tema. Nele, se tem como *stakeholders* normativos: clientes, fornecedores, funcionários e sócios. Como *stakeholders* derivativos, se tem a mídia e o mercado. O primeiro pode influenciar os clientes da Organização X, enquanto o segundo pode influenciar os clientes e também seus funcionários. Como não *stakeholders*, citados pelos entrevistados, se tem o governo, o sindicato e a sociedade, além dos demais indivíduos e grupos que não se enquadram como *stakeholders* normativos, nem derivativos.

Além da compreensão da composição do esquema cooperativo da Organização X, esse entendimento despertou outra reflexão ao autor deste estudo, sobre os *stakeholders* derivativos. Como sugerido por Phillips (2003) em seu mapa de um esquema cooperativo genérico, entre outros *stakeholders* derivativos, ele utiliza o grupo concorrentes como derivativo de clientes. Durante a presente pesquisa, com os *stakeholders* da Organização X, se percebeu que neste esquema cooperativo os concorrentes não influenciam os clientes da empresa. Além disso, os entrevistados sócios e fornecedores, *stakeholders* normativos, não consideraram que existam *stakeholders* derivativos deles. Assim, o autor deste estudo recomenda que quando se estudando *stakeholders* e esquemas cooperativos não se tome como certo os *stakeholders* genericamente derivativos. Como os *stakeholders* normativos disseram

em suas entrevistas, quando percebem que são influenciados por terceiros (*stakeholders* derivativos), consideram essa uma influência fraca, não algo muito decisivo. Assim, também se propõe que a idéia de *stakeholder* derivativo seja mais explorada, para se entender de forma mais profunda sua importância e real influência em um esquema cooperativo.

Pertinente no entender do esquema cooperativo estão as obrigações morais adicionais. Essas obrigações, como observado no referencial teórico através de Phillips (2003), vão além daquelas que se tem com os demais indivíduos da sociedade. Elas surgem quando existe um relacionamento no qual está presente alguma troca. Conforme visto no esquema cooperativo da Organização X, esse tipo de obrigação está presente no relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores, funcionários e sócios. De modo resumido, as trocas envolvidas são as seguintes: os sócios investem seu capital na Organização X, que em troca lhes dá retorno sobre o investimento e também a satisfação em ver o negócio prosperar. Os clientes pagam pelos produtos à empresa e, em troca, a empresa lhes entrega os produtos com atendimento de qualidade. Os fornecedores entrevistados, além de fornecer seus serviços à Organização X e, em troca serem pagos, explicam que também há uma parceria entre as duas empresas, onde conversam de forma sincera e honesta sobre as negociações. Por fim, os funcionários dão seu trabalho e dedicação à Organização X e essa lhes dá a remuneração, um bom ambiente e também apoio pessoal quando necessário.

A observação pertinente sobre as obrigações morais adicionais é a de que os entrevistados, tanto da Organização X, quanto do grupo dos *stakeholders*, descrevem o relacionamento entre eles como ético e justo. Para eles, as coisas ocorrem conforme o combinado salvo, como mencionado pelo Sócio-Administrador 01, quando, por bom senso, para o bem, é necessário fazer algo que não está no contrato. Lembra-se que fazer algo que não está escrito no contrato não quer dizer fazer algo ilegal ou que vá prejudicar algum indivíduo. A ideia transmitida pelo Sócio-Administrador 01 é a de se fazer algo como atrasar o pagamento por um dia pois houve um problema no processo de pagamento ou aceitar a mercadoria de um fornecedor com um dia de atraso pois ele teve algum imprevisto. De modo mais objetivo, um dos achados nessa categoria de análise é a de se **usar o bom senso** no dia a dia, independente do que está no contrato. Isso, claro, se não for prejudicar alguém. É interessante que usar o bom senso também é uma proposta defendida por Nash (1993). Conforme visto no referencial teórico, a autora defende que se deve tirar as boas intenções do campo dos pensamentos e colocá-las em prática, o que, de acordo com as entrevistas realizadas, torna a Organização X como um exemplo de que isso é possível e dá resultados

positivos. Ademais a aplicação do bom senso, sobre as obrigações morais adicionais, é interessante comentar a questão da diferença de intensidade (força) nas obrigações morais adicionais dos *stakeholders* citada por Phillips (2013). Como observado, os *stakeholders* clientes possuem uma intensidade menor em suas obrigações morais adicionais do que os demais *stakeholders* normativos, possivelmente pelo contato ser menos pessoal do que aquele que a empresa possui com seus fornecedores, funcionários e sócios. Então, também como possibilidade de estudo futuro está o melhor entendimento da intensidade (força) das obrigações morais adicionais, tanto em diferentes grupos de *stakeholders*, como no mesmo.

A última categoria de análise, (C), que responde ao objetivo específico (c), diz respeito à entender se a Organização X tem seus *stakeholders* como meios para se alcançar fins, como maior retorno financeiro, ou se os tem como fins, em si. Ele é considerado importante pois a proposta do princípio de equidade do *stakeholder* de Phillips (2003) vê a teoria do *stakeholder* como uma proposta de ética empresarial, estando assim, alinhada com a ideia de Freeman e outros (2010) de unir ética e negócios. Assim, como defende Slinger (1999), se ter o *stakeholder* como um fim, ou invés de um meio, é aspecto importante dessa vertente.

Através das entrevistas realizadas para este estudo se compreendeu que a Organização X tem seus *stakeholders* como fins. Como explica Slinger (1999), isso não quer dizer que a empresa não tenha lucros. Esse autor defende, assim como também foi apontado pelo Cliente Pessoa Jurídica 01, que esse tratar bem o *stakeholder*, de forma honesta, sem querer ludibriá-lo, traz como um de seus benefícios um maior apreço por parte do *stakeholder* e, assim, sendo possivelmente também, um maior retorno financeiro.

Semelhantes aos da categoria (B), como achados dessa categoria de análise se pode citar o **uso do bom senso**, o trabalhar com **honestidade** e o **criar laços** como características muito importantes para se ter um bom relacionamento com *stakeholders*. Isso, e também tudo o que foi citado pelos entrevistados, nada mais é do que se deixar de lado condutas mesquinhas que levam à fraudes como a da empresa norte americana Enron, citada na introdução deste trabalho, e voltarmos à agir de modo moral, seguindo os bons costumes e bom senso da sociedade. Quanto à criar laços, o autor deste estudo percebeu, conforme dito pelo Funcionário 01, que as organizações não tem sentimentos mas que as pessoas que as compõe os tem. Quando as pessoas são bem tratadas, assim como as obrigações morais e morais adicionais prezam, são criados respeito e apreço, o que é bom tanto para as pessoas quanto para os negócios.

Ao realizar o presente estudo, o autor deste também traz alguns questionamentos. Um deles diz respeito aos conceitos trabalhados. É possível compreender e também concordar com a proposta apresentada por Phillips (2003). Porém, também é preciso refletir como ela pode ser trazida à prática, em todos os contextos sociais. Por exemplo, uma das características do esquema cooperativo trata da livre aceitação da participação no esquema. Se pensando de modo mais amplo na relação dos funcionários com a organização, em um ambiente onde há muita pobreza, por exemplo, será que é possível que os funcionários aceitem o que a empresa propõe? Não foi o caso da Organização X mas, em outros países, onde as pessoas não podem optar onde trabalhar e necessitam de dinheiro para alimentar sua família, é muito provável que aceitem o que a empresa propõe por se sentirem obrigadas a aceitar e não de forma voluntária. Isso mostra que é importante se pensar se o modelo também pode ser aplicado à todas as realidades. Dependendo do caso pode ser necessária alguma adaptação.

Outro questionamento, se pensando nos vários escândalos empresariais que ocorrem no mundo, é sobre sua razão. O presente estudo aponta na direção de que a ética pode solucionar esses problemas. Porém, se tratando de algo simples como seguir os valores morais da sociedade, por quê ainda convivemos com esse tipo de problema? Será que seguir os pressupostos morais não é algo tão simples assim? É provável que a resposta esteja em identificar qual é a dificuldade ou problema que leva à essa ausência de ética.

Respondendo à questão problema inicial, é possível dizer que o princípio de equidade do *stakeholder* está presente no relacionamento entre a Organização X e seus *stakeholders* conforme proposto por Phillips (2003). O autor deste estudo acredita que é fácil ler essas observações com olhar descrente, através do prisma da tese da separação. Porém, uma vez que autores como Freeman e outros (2010), Phillips (2003) e Slinger (1999), assim como os entrevistados desse estudo também corroboram, é possível, e necessário, que todos comecem a pensar e agir moralmente, para se conseguir um mundo melhor. Uma colocação que ilustra esse pensamento foi dita pelo Fornecedor 01: "[...] se todas as empresas conseguissem trabalhar com um relacionamento mais aberto, seria melhor pra todo mundo, todo mundo teria a ganhar com isso" (FORNECEDOR 01, 2012). Assim, o autor deste estudo defende que a proposta da teoria do *stakeholder* deve ser mais explorada, divulgada e praticada por aqueles que administram organizações. E, além dos achados já citados, essa dissertação também procura deixar como legado que é possível se construir um mundo melhor e que isso pode ser feito através de conscientização moral, não só por parte dos administradores, mas também por parte da a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADOR 02. **Entrevista B**. [out.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (28,38 min.).
- ALMEIDA, Gabriel Bertin. Os princípios de justiça de John Rawls: o que nos faria segui-los? In: **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, 8. São Paulo: Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo, 1/2006. p. 07-18.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução À Metodologia do Trabalho Científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- AZEVEDO, Hudson de; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; HOLANDA, Allan Pinheiro; PONTE, Vera Maria Rodrigues; SANTOS, Sandra Maria dos. **Código de Conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa**. In: Encontro da ANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIANCHI, Márcia; SILVA, Carolina Vianna da; GELATTI, Rosemary; ROCHA, João Marcos Leão da. **A Evolução e o Perfil da Governança Corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do EnANPAD entre 1999 e 2008**. Contexto, Porto Alegre, v. 9, n. 15, p. 1-26, 2009.
- BORN, Roger. **Análise Textual Discursiva: pressupostos teóricos de um método para pesquisa qualitativa**. Think: caderno de artigos e casos ESPM/RS, Porto Alegre, v.05, no.01, p. 21-8, jan/jun, 2007.
- BURTON, Richard M.; OBEL, Børge. Organizations. In: GASS, Saul I.; Harris, Carl M. **Encyclopedia of Operations Research & Management Science**. Nova York (Estados Unidos da América): Springer Publishing, 2001. p. 589-95.
- CAMPOS, Taiane Las Casas. Administração de *Stakeholders*: uma questão ética ou estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E

PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO \_\_\_\_\_, 26. 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.

CLIENTE PESSOA FÍSICA 01. **Entrevista H.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (13,33 min.).

CLIENTE PESSOA FÍSICA 02. **Entrevista I.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (10,55 min.).

CLIENTE PESSOA JURÍDICA 01. **Entrevista J.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (24,18 min.).

CLIENTE PESSOA JURÍDICA 02. **Entrevista K.** [dez.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (14,72 min.).

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Organizadores). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21. 1997, Rio das Pedras-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 22. 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 23. 1999, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 24. 2000, Florianópolis-SC. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 25. 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 26. 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 27. 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 28. 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 29. 2005, Brasília-DF. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 30. 2006, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 31. 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 32. 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 33. 2009, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2009. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 34. 2010, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.



\_\_\_\_\_, 35. 2011, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.

FORNECEDOR 01. **Entrevista F.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (08,88 min.).

FORNECEDOR 02. **Entrevista G.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (14,45 min.).

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do Conteúdo.** 3 ed. São Paulo: Liber Livro, 2008.

FREEMAN, R. Edward. **Re: Student from Brazil - Stakeholder Theory.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <lucashtorres@gmail.com> em: 14 dez. 2011. A mensagem encontra-se no Apêndice C desta dissertação.

\_\_\_\_\_; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan; de COLLE, Simone. **Stakeholder Theory: the state of the art.** New York (Estados Unidos da América): Cambridge University Press, 2010.

FUNCIONÁRIO 01. **Entrevista C.** [out.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (25,25 min.).

FUNCIONÁRIO 02. **Entrevista D.** [out.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (11,17 min.).

FUNCIONÁRIO 03. **Entrevista E.** [out.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (09,57 min.).

HANASHIRO, Darcy Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (ORG.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARTLEY, Richard D.; SHALLY-JENSEN, Michael. Corporate Crime. In: SHALLY-JENSEN, Michal (Org.). **Encyclopedia of Contemporary American Social Issues.** Santa Barbara (Califórnia, Estados Unidos da América): ABC-CLIO, 2011. p. 398-414.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. Um novo modelo de classificação de *stakeholders*. In: **V Encontro de estudos em estratégia.** Porto Alegre, 15-17 de maio, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing 1: metodologia, planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MEIRA, Fábio Bittencourt. A Ética Empresarial em Movimento: As (De)Limitações do Campo. In: **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 11, n. 1, jan/jul, 2010. p.119-138.

NASH, Laura. **Ética nas Empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. In: **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 1990. p. 241-265.

PAPAVASSILIOU, Stuart P. Some 'sterling' advice... know thyself, serve thy customers. **ABF Journal**. V.6, N.9, outubro, 2008.

PHILLIPS, Robert. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. São Francisco (Estados Unidos da América): Berett-Koehler Publishers, Inc, 2003.

\_\_\_\_\_. **Re: Stakeholder Student from Brazil**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <lucashtorres@gmail.com> em: 21 set. 2012. A mensagem encontra-se no Apêndice D desta dissertação.

\_\_\_\_\_. **Moral Obligations "Border"**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <lucashtorres@gmail.com> em: 21 mar. 2013. A mensagem encontra-se no Apêndice E desta dissertação.

\_\_\_\_\_; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What Stakeholder Theory Is Not. In: **Business Ethics Quartely**. n. 13, 2003, p. 479-502.

POGGE, Thomas. **John Rawls: his life and theory of justice**. Nova York (Estados Unidos da América): Oxford University Press, 2007.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; OLIVEIRA, Marcelle Colares; ARAGÃO, Lindenberg Araújo; OLIVEIRA, Ordeleno Vieira de; SENA, Augusto Marcos Carvalho de. **Fatores Motivacionais da Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa: a visão dos**

**diretores de relação com investidores.** In: Encontro da ANPAD, XXXIV, 2010, Rio de Janeiro.

REIS, Flávio Azevedo. A posição Original em Rawls. In: **Primeiros Escritos**, V.1, N.1. São Paulo: Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo, 2009. p. 109-118.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Altas, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.** 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SILBERT, T.H. Financing and factoring accounts receivable. **Harvard Business Review**, v. 30. Jan-Fev, 1952. p. 39-54.

SILVEIRA, Denis Coitinho. Teoria da Justiça de John Rawls: Entre o liberalismo e o comunitarismo. In: **Trans/Form/Ação.** São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2007. P. 169-90.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SLINGER, Giles. Spanning the gap: the theoretical principles that connect *stakeholder* policies to business performance). **Corporate Governance: An International Review.** V. 7, Issue 2, p 136–151, April 1999.

SÓCIO 02. **Entrevista L.** [nov.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (7,17 min.).

SÓCIO-ADMINISTRADOR 01. **Entrevista A.** [set.2012]. Entrevistador: Lucas Hoerlle Torres. Porto Alegre, 2012. 1 arquivo .mp3 (39,10 min.).

SOUZA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. **O Valor da Empresa e a Influência dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SRI <http://www.sri.com/about/8/11/2011>.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução À Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS ADMINISTRADORES DA ORGANIZAÇÃO X

- Perfil do administrador
  - Tempo de empresa
  - Qualificação
  - Papel na empresa
  - Posição no organograma (superior/subordinado)
- Conhecimento sobre a idéia de *stakeholder*
  - O que sabe sobre
  - Quem considera *stakeholder*
  - Qual a importância para a organização (que critérios caracterizam essa importância)
- Para cada *stakeholder*
  - O que a organização dá em troca
  - O que o *stakeholder* dá em troca
  - Diferença entre contratual e prática (para os dois lados)
  - O que acha dessa diferença
  - Se considera essa troca justa e o que entende por justiça
  - O que entende por moral e ética e se o considera que essa troca ocorre de forma ética
  - Pedir avaliação sobre o relacionamento (que critérios utiliza para isso)
- Observar se o administrador percebe que algum dos grupos apontados por ele (ou outro grupo) pode influenciar outro(s) grupo(s)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS *STAKEHOLDERS*

- Perfil do *stakeholder*
  - Empresa que trabalha
  - O que ele/sua empresa faz
  - Tempo de empresa
  - Papel no organograma (quem está acima, abaixo)
- Entender qual é a troca entre *stakeholder* e a organização
  - O que o *stakeholder* dá em troca
  - O que a organização dá em troca
  - Diferença entre contratual e prática (para os dois lados)
  - O que acha dessa diferença
  - Se considera essa troca justa e o que entende por justiça
  - O que entende por moral e ética e se o considera que essa troca ocorre de forma ética
  - Verificar se o *stakeholder* sente que o interesse da organização nele é somente econômico ou se ele percebe uma importância além do dinheiro/trabalho
  - Ver avaliação que o *stakeholder* faz do relacionamento com a organização X
  - Que critérios usa para essa avaliação (se é positiva ou negativa)
- Ver se o *stakeholder* sente que ele/sua organização é influenciado por algum terceiro

## APÊNDICE C – EMAIL DE EDWARD FREEMAN

3/12/12

Gmail - Student from Brazil - Stakeholder Theory



Lucas Hoerlle Torres &lt;lucashtorres@gmail.com&gt;

---

### Student from Brazil - Stakeholder Theory

---

Freeman, Ed &lt;FREEMANE@arden.virginia.edu&gt;

14 December 2011 18:44

To: "Lucas H. Torres" &lt;lucashtorres@gmail.com&gt;

The material in the article with Wicks is actually in Chapter 3 in Stakeholder Theory. The story in chapter 2 Stakeholder Theory, is correct as far as I know, on the origins of the term in business. It is an old Scottish term according to the Oxford English dictionary.

Thanks,  
Ed Freeman

From: "Lucas H. Torres" <lucashtorres@gmail.com<mailto:lucashtorres@gmail.com>>

Date: Wed, 14 Dec 2011 08:50:20 -0500

To: Ed Freeman <freemane@arden.virginia.edu<mailto:freemane@arden.virginia.edu>>

Subject: Student from Brazil - Stakeholder Theory

Hello Mr. Freeman, how are you?

I'm a master student from UFRGS Management School<<http://www.ea.ufrgs.br/english/index.htm>> and I'm starting to get in touch with the Stakeholder Theory. As you are one of the references in this area I'm reading some work of you.

I would like to ask you, please, if you could send me your article with Mr. Wicks: "Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics".

I'm reading your 2010 book, State of the Art and I have some doubts, could you please help me here, too? It's about the origin of the word Stakeholder. You quote that it became used as we now in the 1960's in the SRI. In a footnote you explain that Slinger talks about an earlier use and that Silbert also has an earlier use. I've founded they articles. I saw that Silbert just uses the word stakeholder once but he didn't explain it (I think he uses it as a synonym of shareholder). And Slinger also starts it from the SRI in the 1960's. My doubt is: Do you know when the word was created and what did it mean at that time? Or have an article that could help me understanding it better? I saw that Mr. Royce from the SRI has some unpublished papers, is the answer there?

Thank you so much for your attention,  
Looking forward to hearing from you!

---

Lucas Hoerlle Torres

55 [51 9957.2706](tel:5199572706)

---

## APÊNDICE D – EMAIL DE ROBERT PHILLIPS 01

1/31/13

Gmail - Stakeholder Student from Brazil



Lucas Hoerle Torres &lt;lucashtorres@gmail.com&gt;

---

### Stakeholder Student from Brazil

---

**Phillips, Robert** <rphilli3@richmond.edu>  
 To: "Lucas H. Torres" <lucashtorres@gmail.com>

21 September 2012 16:06

Hi Lucas,

In brief, a positive moral obligation is one that I have by virtue of some action I've taken; negative moral duties are ones we all share just by being human with no additional action necessary. For example, if I promise to pick you up at the airport, I have taken an action that obligates me to help you. I don't have that obligation to anyone else when I haven't promised. On the other hand, I have a negative duty to not steal your car. This is not because I promised not to steal your car, we just have these duties to all people not to steal from them. I might promise not to steal your car, but that adds nothing to the duty I already had.

So, when it comes to stakeholders, we have a positive moral obligation of reciprocity to each other by virtue of voluntarily working together in a cooperative scheme. I also can't beat up my employees (negative duty), but it's not because they are stakeholders – you can't beat up anyone for no reason.

I hope this helps.

--rp

**From:** Lucas H. Torres [<mailto:lucashtorres@gmail.com>]  
**Sent:** Monday, September 17, 2012 1:26 PM  
**To:** Phillips, Robert  
**Subject:** Re: Stakeholder Student from Brazil

Hello Dr. Phillips, how are you?

I believe I need more of your help (if you have time for it!)

In my dissertation where I'm checking if the principle of stakeholder fairness is the principle who rules the relationship between a company and its stakeholders I'm having a difficulty that you may could resolve.

I have already done two test interviews, one with a manager and another with a stakeholder (employee). The problem I've found is that people have difficulties to understand what is a moral obligation and what is an additional moral obligation. This way, my question is: How can I determine what is a moral or additional obligation between a company and its stakeholders? I remember you said in your book that the principle of stakeholder fairness determines that there is such an obligation but it doesn't say which is the obligation because it can change from a company to another one. Although, in the case of my study I believe it's something that must be known to determine if the principle applies to this company I'm studying.

Thank you so much again for your attention! If what I'm asking is not clear just tell me and I write you again!

PS: Sorry if I didn't use the right words in the email but I'm not in possession of your book right now.

---

Lucas Hoerle Torres

55 51 9957.2706



## APÊNDICE E – EMAIL DE ROBERT PHILLIPS 02

3/22/13

Gmail - Moral Obligation's "Border"



Lucas Hoerle Torres &lt;lucashtorres@gmail.com&gt;

---

### Moral Obligation's "Border"

---

Phillips, Robert <rphilli3@richmond.edu>  
 To: "Lucas H. Torres" <lucashtorres@gmail.com>

21 March 2013 11:56

Hi Lucas,

I'm happy to hear you are almost done. I have embedded some comments below.

--rp

**From:** Lucas H. Torres [mailto:lucashtorres@gmail.com]  
**Sent:** Wednesday, March 13, 2013 8:31 PM  
**To:** Phillips, Robert  
**Subject:** Moral Obligation's "Border"

Hello Dr. Phillips,

How are you?

Would it be possible for you to help me one more time?

I'm glad to say that my dissertation is almost done!

However, when I was checking up if everything was ok I noticed that I still have a doubt about the Principle of Stakeholder Fairness (an important one).

My professor and I were discussing and we couldn't agree about the border between a moral obligation and an additional moral obligation.

In your definition of additional moral obligation you say that it is those obligations that goes beyond those moral obligations human beings have to each other. [Technically, it is a Rawlsian (perhaps earlier) distinction between duties (which exist between all people as humans) and obligations (which exist between specific actors by virtue of specific actions, e.g., promise, consent, participation, etc.)]

Our doubt appears when we are not sure about what to consider "simple" moral obligations (that human beings have to each other). When one says that a work contract is a simple moral obligation because it's a society's value to work and be paid for it another one could say that nobody is obligated to work. Then, those who work have always an additional moral obligation with its organization. [Whether we have a duty, as humans, to work, is an interesting question. But I don't want to say that even if such a duty exists that we have a duty (or obligation) to work for a specific organization. A contract is an additional moral obligation that exists between the parties to that contract that did not exist between those parties prior to the act of contracting.]

Thinking about this example:

A business has 10 employees.

Can we say that these 10 employees have additional moral obligations with this business and that it has the same with them? (just because they are employees of this business? In other words: because they work there do they have additional moral obligations than simple human beings who doesn't work there?) [Correct. There is a mutual DUTY to not physically harm one another that existed prior to an employment relationship. Once they are employees, there is a OBLIGATION to contribute to one another's well-being in positive ways apart from just not harming.]

Or for us to say that there is additional moral obligations it is needed something more? For example: If one employee works harder and always helps everybody in the business and because of this his boss would give him a longer holiday or another "price" (another way to thank him for his dedication). Is this an additional moral obligation? Can we consider both cases as additional? [There is nothing saying that positive obligations cannot vary in strength. You have an obligation to your thesis advisor and to your friends, but the content of those obligations can vary in strength. There is an additional moral obligation to both the hard working and less hard working employee by virtue of being employees. This says nothing at all about the content of those obligations between employees. The "additional" in this case refers to the class of all employees compared to non-employees.]

Another example of our doubt:

Suppose I have a coffee shop in the university.

I have three types of costumers:

- 1) Professors (who pay only in the end of the month - because the university have a partnership with the coffee shop that allows the professors to pay in the end of the month)
- 2) Students (who pay every time they buy a coffee - almost every day)
- 3) People (who live nearby and sometimes goes to the coffee shop because its near to their home - and pay at the time they buy the coffee)

Can we consider that these three groups of costumers have additional moral obligations?

[You have a duty to all of them to not poison them or splash coffee in their faces. You have an additional obligation to them as customers to provide them a fresh, quality product. And if Professors are a more frequent customer, you might extend them easier payment terms.]

I hope I could express myself in an understandable way

Again, Thank you very much for your attention and help!!!

Best regards!

---

Lucas Hoerlle Torres

55 51 9957.2706

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=bb90dba4d8&view=pt&search=inbox&msg=13d8d73b85f1b84a>