



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais



*PUC Minas e APIMEC*

Este artigo faz parte do PORTAL PUC MINAS – APIMEC, no endereço:

<http://www.iceg.pucminas.br/apimec>

Os direitos autorais pertencem integralmente aos seus autores, que são responsáveis pelo conteúdo dos mesmos.

Saiba mais sobre o PORTAL [clikando aqui.](#)

## **Administração de *Stakeholders*: uma questão ética ou estratégica**

**Taiane Las Casas Campos<sup>1</sup>**

### **Resumo**

As relações entre as organizações e seus consumidores, fornecedores, empregados, acionistas e a comunidade têm sido objeto de um grande número de contribuições dos estudos organizacionais, principalmente nos anos 90. As discussões têm sido feitas a partir de duas proposições. Na primeira, a que propõe uma “teoria de *stakeholders*”, defende que estes agentes justificam a existência das organizações. Os *stakeholders* têm legítimos interesses nas organizações, legitimidade esta justificada sobre bases éticas e como tal devem ser considerados como um fim em si mesmos. Na segunda vertente, os *stakeholders* são importantes para as organizações à medida que contribuam para a melhor performance organizacional. O objetivo das organizações, segundo esta vertente, é maximizar os lucros dos acionistas e os *stakeholders* são um meio para alcançar este fim. O objetivo deste artigo é discutir a fundamentação da teoria de *stakeholder*, proposta na literatura, contrapondo-a com a teoria de *shareholders* tendo como base a justificativa ética de ambas as teorias. A principal conclusão que se pode ter deste debate é sobre a necessidade de se ampliar as contribuições para uma teoria de *stakeholder*.

### **Introdução**

As relações entre as organizações e a sociedade têm se modificado, principalmente a partir dos anos 80. Novas demandas são colocadas para as organizações, provenientes dos consumidores, empregados e da comunidade em geral. Estas demandas têm se materializado na participação das organizações em programas sociais, em novas posturas frente às necessidades dos consumidores e empregados. No Brasil, algumas dessas questões foram formalizadas pelo Código de Defesa do Consumidor, por leis ambientais e por algumas medidas de flexibilização das relações de trabalho.

Simultaneamente, as organizações, as universidades e institutos de pesquisa brasileiros incorporam o movimento internacional da Governança Corporativa. O tema é importante à medida que se propõe a analisar as organizações quanto aos seus objetivos e as relações entre os interessados nos negócios. Governança corporativa “... é a relação entre vários

---

<sup>1</sup> Mestre em Economia, Doutoranda em Economia - CEDEPLAR - UFMG; - Prof. Assistente III do Dep. de Economia da PUC Minas.

participantes na determinação da direção e performance das corporações” (Monks e Minov,2001:1). Os autores identificam três participantes na governança considerados primários: os acionistas, o conselho de administração e os administradores (em especial o presidente executivo). Além desses, reconhecem outros participantes: empregados, consumidores, fornecedores, agentes financeiros e a comunidade, ou seja, os *stakeholders*.

Os estudos organizacionais têm se preocupado em entender e discutir as implicações dessas relações ( Freeman, 1998). Nos anos 80, os estudos adotaram uma abordagem mais ampla do tema sob o prisma da responsabilidade social corporativa. As dificuldades conceituais e metodológicas em delimitar a extensão da responsabilidade e a ação das organizações, nesta construção, abriram espaço para novas formulações teóricas. As preocupações, então, foram mais focadas em alguns constituintes organizacionais: consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade onde a organização está inserida.

Os estudos sobre *stakeholders* foram apresentados sob ampla gama de enfoques. As diferenças eram, basicamente, quanto ao grau de importância dos *stakeholders* para as organizações. Para alguns autores como Atkinson e Waterhouse (1997), Shankman (1999), Berman e Wicks (1999) a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau da sua contribuição para a performance organizacional. Segundo esta proposição, o objetivo das organizações é atender a um *stakeholder* em particular, os acionistas. Os demais estão presentes e são importantes à medida que possam contribuir para a geração de lucros. No outro extremo, se alinham os autores como Freeman (1984, 1998), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe(1998) e Moore(1999) que consideram que o objetivo das organizações é atender aos interesses de todos os *stakeholders*; os acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders*, cujos interesses as organizações devem atender e não os únicos ou mais importantes. Não haveria, assim, interesses mais importantes ou mais legítimos que outros.

A partir dessas duas proposições sobre a importância dos *stakeholders* se abre o debate sobre quais seriam os objetivos organizacionais e qual o papel dos *stakeholders*. Uma importante contribuição foi dada por Donaldson e Preston (1995). Os autores mapearam as contribuições até então feitas sobre *stakeholders* e as dividiram em três dimensões: a descritivo/empírica, a instrumental e a normativa.

Na dimensão descritivo/ empírica, eles conjugam os estudos que visam descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos frente aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos estão a natureza da firma, como os administradores agem e o que pensam os

conselheiros sobre os constituintes corporativos, dentre outros (Donaldson e Preston, 1995). Esta é uma importante dimensão da teoria e será discutida adiante.

Os estudos na dimensão instrumental objetivam avaliar o impacto dos *stakeholders* para a performance das organizações. Visam entender como as estratégias ou políticas que melhoram o atendimento aos consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade resultam em melhor desempenho das organizações.

Por fim, na dimensão normativa estão as contribuições que visam “...interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações” (Donaldson e Preston, 1995:65). É nesse campo que os debates têm se concentrado, pois as proposições de uma teoria de *stakeholders* tem se fundamentado em princípios éticos.

A proposição de uma teoria de *stakeholder* alicerçada em bases éticas foi feita por Donaldson e Preston (1995). Segundo os autores, a construção de princípios morais e éticos dos negócios possibilita definir o papel e a importância dos *stakeholders* e a partir daí estabelecer a dimensão descritivo/empírica e instrumental da teoria. A proposição de uma teoria de *stakeholders* abre o debate quanto a sua fundamentação ética e a sobre a possibilidade de se contrapor á teoria dos *shareholders*. Para essa teoria, de ampla aceitação entre os economistas e muitos dos estudiosos organizacionais, as organizações existem para gerar lucros, de forma a remunerar os acionistas/proprietários pois só assim seriam capazes de manter os fluxos financeiros necessários á sua sobrevivência.

A oposição entre estas formas de pensar os objetivos da organização (*stakeholders* versus *shareholders*), apesar de importante não tem caracterizado o debate. A maioria dos autores se posiciona em uma das teorias com propósitos analíticos bem definidos. Outros, incluindo Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984,1998) comparam as duas teorias, mas usando categorias analíticas distintas. Ou seja, se a proposição da teoria de *stakeholders* se dá em bases éticas é sob essa dimensão que deve ser consideradas a teoria dos *shareholders*.

O objetivo deste artigo é discutir a fundamentação da teoria de *stakeholders*, proposta na literatura, contrapondo-a com a teoria de *shareholders*, tendo como base a justificativa ética dessas teorias. Para tanto, esta dividido em três partes, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte serão discutidos os diversos conceitos de *stakeholders* encontrados na literatura. Na segunda parte, serão feitas considerações quanto à dimensão descritivo/empírica da teoria, principalmente no que se refere ao papel dos administradores face aos interesses dos acionistas versus os interesses dos *stakeholders*. Na terceira parte será apresentada a teoria de *stakeholders* com a formulação ética implícita na proposição. Por fim,

será discutida a ética da teoria dos *shareholders* de forma a contrapor-la à teoria dos *stakeholders*.

A contribuição que se espera dar aos estudos organizacionais é no sentido de aprofundar o debate sobre *stakeholders* com proposições divergentes visando ampliar esta fundamentação contrapondo-a à teoria já consolidada. Na literatura sobre *stakeholders* não se percebe uma preocupação em construir, de forma sólida, argumentos que considerassem as duas perspectivas (*stakeholders versus shareholders*) de se pensar os objetivos organizacionais. Este artigo inova à medida que busca na filosofia, economia e nos estudos organizacionais o suporte teórico necessário ao debate

### **1) Definindo Stakeholders**

A interação das organizações com a sociedade foi analisada, principalmente nos anos 80, sob um emaranhado de conceitos e proposições que incluem responsabilidade social corporativa, performance social corporativa ou corporação responsável. Todavia, conforme Clarkson (1995) “... nenhuma teoria tem sido desenvolvida que forneça uma estrutura ou modelo, não há qualquer acordo sobre o significado desses termos de um ponto de vista operacional ou administrativo” ( p.95).

As dificuldades eram de caráter conceptual: o que é e qual a extensão da responsabilidade social das organizações? A preocupação social é da ordem pública ou também diz respeito à esfera privada? As dificuldades metodológicas também foram significativas. Como avaliar a responsabilidade das corporações considerando a gama de interesses sociais que para ela convergem? Qual o efeito da responsabilidade social sobre a performance das organizações?

Freeman (1984) delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita com a seguinte definição de *stakeholder* “...inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais.”(Freeman, 1984:174). A amplitude do conceito suscitou outras proposições que, segundo Starik (1993), podem ser consideradas em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais seus objetivos.

Na dimensão mais ampla do conceito, estão as contribuições que buscam estabelecer as relações a partir de efeitos. O conceito de Freeman (1984), considerado o mais amplo, abre espaço para virtualmente qualquer um que possa afetar ou seja afetado pela organização. Abre uma possibilidade infinita de *stakeholders*, pois até mesmo fatores climáticos exercem esse

papel ( Mitchell, Agle e Wood,1997). Com base em Freeman (1984), Starik (1993) propõe que o conceito seja estabelecido a partir do corte feito pelo pesquisador, pois o que afeta ou é afetado pela organização pode incluir a atmosfera, os seres inanimados (pedras, computadores) e toda sorte de indivíduos e seres em geral. Nessa dimensão, o conceito não é passível de operacionalização e é incapaz de fornecer os subsídios necessários para que administradores reconheçam e atuem no sentido de avaliar os interesses desses agentes.

Por outro lado, no nível restrito, estão as contribuições que visam definir grupos e seus interesses para a atividade econômica da organização. Clarkson (1994) define *stakeholders* a partir do risco envolvido. Assim, *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na firma. Os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a risco resultante da ação das firmas. Nessa conceituação, as relações entre os *stakeholders* e as organizações envolvem o sentido da perda ou de um risco associado. Clarkson (1995) refina mais o conceito, considerando *stakeholders* as “... pessoas ou grupos que tem ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultado de transações ou ter ações com a corporação e pode ser legal, moral, individual ou coletiva” ( p.5)

Outra possibilidade de definir *stakeholders* é segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante é o *stakeholders* A em relação a B (Starik, 1993). Para relativizar alguns critérios são estabelecidos. Freeman (1984) usa o critério da cooperação e competitividade. Já Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem definir o princípio de quem e o que realmente conta na identificação de *stakeholders* a partir de três atributos: a) poder para influenciar a firma, b) a legitimidade destas relações e c) a impacto de suas exigências sobre a organização. Athkinson e Waterhouse (1997) propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas sem contudo comprometer a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Dentro dessa gama de conceituações, a literatura considera *stakeholder* os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes e a comunidade (Moore,1999). Este estudo endossa esse conceito e por ele se orienta.

## **2) Administrando stakeholders: a dimensão descritiva**

Uma das principais idéias defendidas por Donaldson e Preston (1995) para a construção de uma teoria de *stakeholders* é a de que ela é gerencial. O objetivo não é só descrever situações existentes ou prever relações de causa e efeito, "... mas também recomendar atitudes, estruturas e práticas que juntas constituam a administração dos *stakeholders*" (p.66). O papel dos administradores, bem como sua percepção da importância, atributos e legitimidade de interesses dos *stakeholders* é um ponto importante e constitui a dimensão descritivo/empírica da teoria.

A primeira questão de caráter descritivo a estabelecer se refere ao conceito de organizações. A teoria dos *stakeholders* e a dos *shareholders* comungam a visão econômica de que as organizações são " nexos de contratos". A clássica visão da firma como uma caixa preta, na qual insumos são convertidos em produtos sem "... explicar como conflitantes objetivos de participantes individuais são trazidos para o equilíbrio, assim como os resultados são distribuídos"(Jensen e Meckling, 1996:317), dá lugar à contribuições em que o comportamento dos participantes afeta os resultados organizacionais, em especial dos administradores.

Jensen e Meckling (1976) propõe redimensionar o conceito de organização como um "nexo de contratos" entre indivíduos. Como tal, a organização seria uma ficção legal, tendo sentido à medida que viabiliza contratos com os proprietários de recursos, como capital, trabalho e os consumidores. Os autores propõe um conjunto de questões que emergem dessa conceituação de firma. Em primeiro lugar, por que um conjunto de relações contratuais acontece em uma organização específica? Quais as consequências dessas relações e qual poderá ser o objetivo da firma?. Em segundo lugar, como os administradores, enquanto ponto central dos contratos, os administra? Existe uma relação de preferências entre os administradores e as outras partes contratadas? Por fim, como os resultados da organização são distribuídos e que critérios são utilizados para definir a distribuição de resultados? Qual a importância relativa de cada contratado? As respostas a essas formulações se constituem na principal diferença entre a teoria de *stakeholders* e a teoria de *shareholders*. A base da argumentação dos autores, que possibilita esboçar as respostas, está no direito de propriedade. Segundo eles "...a especificação dos direitos individuais de propriedade é que determina como os custos e as remunerações serão alocados entre os participantes na organização." E ainda ..."desde que a especificação dos direitos é geralmente efetuada pelas formas de contratação, o comportamento individual na organização, incluindo o comportamento dos administradores, irá depender da natureza dos contratos"( p.318).

Os contratos podem assumir a forma de trocas, transações, ou delegação de autoridade para a tomada de decisão ou mesmo a forma de um documento legal. (Jones, 1995). A delegação de autoridade, como uma das formas contratuais presentes nas organizações, dá aos administradores as condições para administrar *stakeholders*.

A discussão do papel dos administradores nas relações contratuais tem sido proposta na literatura sob o foco da teoria da agência. Uma relação de agência é “...um contrato debaixo do qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para a realização de algum serviço de seu interesse, o qual envolve delegar alguma autoridade para a tomada de decisão”(Jensen e Meckling 1976,318)

A delegação de autoridade para a tomada de decisão advém da separação entre a propriedade e o controle das organizações, decorrente da expansão do número de proprietários (acionistas) nas sociedades anônimas. Essa dissociação resultou no que Marris (1963) chama de “empresas administradas”, sendo que estas empresas têm um administrador ou grupo em condições de decidir sobre as questões relevantes na ambiente organizacional. Com esta delegação de autoridade, cabe perguntar quais interesses os administradores procuram atender? Como estabelecem, se o fazem, prioridades entre os diversos *stakeholders*, inclusive acionistas.

Os interesses dos administradores podem ser de diversas ordens. Williansom (1963) apresenta uma lista de motivos ou interesses, sendo salários, segurança, *status*, prestígio e excelência profissional, os mais discutidos. O autor argumenta que tais preferências implicam uma estrutura de alocação de recursos organizacionais que visam tais fins. Penrose (1963), Solow (1971) e Marris (1963) argumentam que a ação administrativa é voltada para o crescimento da firma, sendo essa a variável que, além de atender aos interesses dos acionistas, é capaz de dar maiores salários, segurança, poder e prestígio aos administradores.

Independentemente das preferências dos administradores, Jensen e Meckling (1976) defendem a idéia de que estes tem um dever fiduciário para com os acionistas. Este dever é o produto das obrigações geradas por contratos entre acionistas (contratantes) e administradores (contratados). Assim, conforme estabelecido nas relações contratuais, é função dos administradores agir no sentido de defender os interesses dos acionistas

No outro extremo, Donaldson e Preston (1995) consideram que a responsabilidade dos administradores é “...selecionar atividades e direcionar recursos para obter benefícios para os legítimos *stakeholders*” (p.76). Apesar de não se estenderem na análise das implicações desse argumento, os autores consideram que os requerimentos morais para legitimar a função administrativa determinam a necessidade dos administradores de



considerarem não só os interesses dos acionistas, mas de todos os *stakeholders*. Disto resulta, segundo Moore (1999), que os administradores têm deveres multifiduciários, baseados na crença do valor intrínco de cada *stakeholder*, fundamentada em bases éticas. Os administradores devem, segundo a proposição de Moore (1999) alocar seu esforço e os recursos organizacionais de forma a atender aos interesses de todos os *stakeholders* e a justificativa para isso é ética.

### **3) Administração ética: a teoria de *stakeholders***

A justificativa ética proposta por Donaldson e Preston (1995) para a administração de *stakeholders* é baseada na premissa de que estes têm interesses legítimos na atividade corporativa. Sendo assim, os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco, ou seja, estes devem ser considerados a partir de si mesmos e não como um veículo para atender aos interesses de outros agentes, em especial dos acionistas.

Para legitimar os interesses dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) usam os mesmos princípios que justificam os interesses dos acionistas: o direito de propriedade. Não o direito clássico de propriedade, ou seja, o direito irrestrito sobre a *coisa* possuída, mas no moderno conceito de direito, que é baseado nas “Teorias Pluralistas do Direito”. Esta teoria é fundamentada nos princípios de justiça distributiva e justifica, segundo os autores, a teoria dos *stakeholders*, pois “...todas as características críticas fundamentais da teoria da justiça distributiva estão presentes entre os *stakeholders* de uma corporação”. (p.72).

O princípio da justiça permeia a discussão de como os administradores devem levar em consideração os interesses dos *stakeholders*. Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995) partem de uma premissa essencial, de base kantiana, de que os *stakeholders* devem ser considerados enquanto um fim em si mesmos e não como um meio para se alcançar determinados fins. A teoria da ética de Kant, de base deontológica (o que importa é o processo e não os resultados) parte do princípio moral de que qualquer ação dos indivíduos deve ser baseada no dever de dizer a verdade sem considerar as conseqüências. A esse princípio da verdade é associado ao princípio da universalização. Isso significa que se consideramos uma ação correta para uma pessoa, ela é correta para todas as pessoas na mesma situação. Por fim, o último e mais importante imperativo categórico kantiano “...haja como você trata a humanidade, se em sua própria pessoa ou como se fosse outra, sempre como um fim em si mesmo, nunca como um meio” (Boatright 1999:56). Esse é um princípio de respeito às pessoas, que Freeman (1984) considera fundamental para explicar porque os

*stakeholders* não devem ser vistos como meio para performance. Esse princípio, contudo, não dá por si a base ética para justificar a importância e legitimidade dos interesses dos *stakeholders*. Freeman (1998) e Donaldson e Preston (1995) migram da análise de interesses/direitos para uma estrutura mais contemporânea, baseada na noção de “Justiça de Rawls”.

O conceito de justiça, como o do direito, é importante conceito moral com ampla campo de utilização (Boatright,1999). Na ética dos negócios, o sentido de justiça é importante por tratar de uma dimensão de distribuição dos benefícios da atividade produtiva. Com base na teoria da justiça, Donaldson e Preston (1995) buscam legitimar os interesses dos *stakeholders*. Para tal, os autores utilizam três das mais importantes teorias da justiça: o utilitarismo, o liberalismo e a teoria da justiça distributiva.

A teoria baseada na utilidade foi desenvolvida por Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1876). O utilitarismo é caracterizado por sua fundamentação teleológica, ou seja, a ênfase é nos resultados das ações dos indivíduos (Hosmer,1996). Uma ação é considerada correta, para os utilitaristas, se seus resultados implicam benefício para a pessoa. Os resultados obtidos devem ser considerados a partir dos custos incorridos. O benefício líquido da ação é determinado pela satisfação do indivíduo, ou seja, pela utilidade. Os indivíduos agem, então, de forma a maximizar a utilidade. A convergência da utilidade e justiça acontece no momento em que os indivíduos em conjunto buscam maximizar a utilidade determinando, assim, que suas remunerações devam baseadas nas suas habilidades. A remuneração a partir das habilidades, do esforço e na medida da contribuição de cada indivíduo, implica no incentivo ao desenvolvimento e melhoria do bem estar comum. Essa forma de remuneração resulta na distribuição de bens e riqueza da sociedade a partir do princípio de que: *a cada um de acordo com suas habilidades* (Boatright,1999). A principal crítica ao utilitarismo refere-se à sua falta de preocupação com aspectos individuais. Os ganhos são da sociedade como um todo e não implica em ganhos individuais.(2)

A segunda teoria da justiça que Donaldson e Preston (1995) endossam é o libertarismo. Essa teoria foi desenvolvida por Nozick na década de 70 e tem em Friedrich Hayek e Milton Friedman seus mais importantes expoentes (Hosmer, 1996). O princípio do libertarismo é o compromisso com a liberdade individual. O padrão moral é baseado na idéia de que a qualquer um pode-se assegurar grande liberdade de escolha (Hosmer,1996). O sistema de mercado garante o sistema ético do libertarismo à medida que permite aos indivíduos, segundo Nozick, escolher entre os cursos alternativos de ação que levam ao seu

bem estar e então as escolhas são justas, certas e próprias. O princípio de justiça do libertarismo é o *de que a cada um conforme suas escolhas* (Boatright, 1999).

Por fim, a terceira teoria da “justiça distributivista” que Donaldson e Preston (1995) consideram para a teoria de *stakeholders* é o igualitarismo, formulada por Rawls, na década de 70. Para Rawls(1998), a sociedade é uma associação mais ou menos auto suficiente, que visa alcançar o melhor para seus membros, com um conjunto de ações cooperativas e marcadas pelo conflito e interesses. A identidade de interesses e a cooperação resultam em uma vida melhor para todos se comparada com a vida possível sem a cooperação. O conceito de justiça, oriundo dessa premissa, é de um “... conjunto de princípios para escolha, entre o arranjos sociais, os quais determinam a divisão e a subscrição de um consenso sobre a correta divisão distributiva” ( p.44). Os indivíduos, enquanto dotados de razão, têm interesses que muitas vezes divergem. Assim, Rawls (1998) propõe uma sociedade que reconheça seus membros enquanto pessoas livres e iguais moralmente, capazes de criar instituições que promovam o bem estar coletivo (Boatright, 1999). O princípio de justiça de Rawls (1998) é baseado na premissa que direitos e deveres são bem estabelecidos pela sociedade e que há uma justa distribuição dos benefícios da mútua cooperação.

O princípio da justiça para Rawls (1998) é o da igualdade, não do esforço, nem da habilidade, nem conforme a competência, mas da igualdade. Esse princípio não significa que todos devam ter a mesma participação na distribuição dos benefícios econômicos, por exemplo, mas significa que há desigualdade se um indivíduo que se disponha a cooperar mais participar menos nos resultados. Essa possibilidade é racional e livremente escolhida e é justa. A situação de injustiça advém do fato de cooperar muito e participar pouco da distribuição. Assim, uma ação pode ser considerada certa, justa e própria se leva a maior cooperação dos membros da sociedade (Hosmer, 1996). Em síntese, para Rawls (1998), o princípio de justiça é a aceitação de que a igualdade na distribuição dos benefícios assegura a cooperação social, ou seja: *a cada um de acordo com sua participação*.

Essas três formulações teóricas de justiça constituem o que Donaldson e Preston (1995) chamaram de “Teoria Pluralista da Propriedade”. Os autores argumentam que há um consenso entre estudiosos que qualquer uma dessas teorias isoladamente não consegue responder às questões da justiça dos *stakeholders*. Tais formulações devem ser agrupadas para abrangem as distintas características dos indivíduos, ou seja, “...os aspectos do complexo conjunto de direitos e responsabilidades que os constituintes possuem” (Donaldson e Preston,1995:75). Os autores dão exemplos de características presentes nas teorias de justiça distributiva que também são encontradas nos *stakeholders*. A comunidade que vive no

entorno de uma fabrica tem a *necessidade* de ar puro. Os empregados que mantêm com sucesso uma atividade produtiva, o fazem mediante seu *esforço*. Por fim, os consumidores têm necessidades que devem ser *satisfeitas*.

Freeman (1998) propõe que a base normativa da teoria de seja ampliada para além da dimensão da justiça. As proposições da base normativa do autor foram de “gênero” e “ecológico”. Moore (1999) considera que a teoria de *stakeholders* é mais própria do constructo feminino de “*connected self*” e a teoria dos *shareholders* é mais masculina no sentido do individualismo, materialismo e na competição. Na base normativa ecológica, Freeman (1998) propõe que administradores possam agir no sentido de “cuidar da terra”. Segundo Moore (1999) esses cuidados poderão levar a altos retornos sociais e para todos os *stakeholders*, além do planeta ser protegido e preservado. Assim, Moore propõe que o debate sobre *stakeholders*, na base normativa, deve considerar que as organizações visam produzir riqueza, sendo esta não só dinheiro. Riqueza deve ser distribuída de forma justa e ser gerada considerando as relações pessoais, com o ambiente e com a sociedade ( Moore,1999).

A questão que emerge desse debate se refere à possibilidade da administração de *stakeholders*, justificada por princípios éticos, de gênero ou ecológicos, ser factível. Segundo Metcalfe (1998) a “...instância ética não e alcançável se não é mais que um sonho” (p.33). Para o autor, as possibilidades da dimensão ética estão baseadas nas mudanças dos métodos de Governança Corporativa. A estrutura de governança presente hoje nas organizações privilegia interesses dos *shareholders*, pois são os representantes destes que estão no poder e se perpetuam nele. A possibilidade, então, passa a ser uma administração de *stakeholders* imposta pela ação regulatória governamental. Apesar dessa possibilidade estar presente, com a implantação no caso brasileiro do Código de Defesa do Consumidor, de leis ambientais, não parece possível que a ação governamental possa regular uma gama tão ampla de ações empresariais. Assim, a alternativa possível e provável para a existência de uma administração ética de *stakeholders*, segundo Metcalfe (1998) é uma política de auto-regulacao das organizações.

Mesmo que as organizações se inclinam a adotar uma política que privilegie os interesses dos *stakeholders* nada garante, na teoria proposta por Donaldson e Preston ( 1995) e Freeman (1998) que todos sejam contemplados de forma justa. Os princípios de justiça do utilitarismo- a cada um de acordo com suas habilidades, do libertarismo - a cada um de acordo com suas escolhas- e da justiça distributiva- a cada um de acordo com sua participação- não estabelecem como as organizações podem distribuir seus resultados segundo esses preceitos. A teoria não prevê como divergentes e muitas vezes conflitantes interesses na organização são

resolvidos. Os consumidores podem considerar que um preço mais baixo seja justo, o que determina menores salários. Os empregados podem achar que suas habilidades, sua participação e esforço sejam dignos de salários maiores, resultando em preços dos produtos maiores e lucros menores. Caberia aos administradores arbitrar como os resultados seriam distribuídos.

Donaldson e Preston (1995) não consideram, na teoria proposta, a condição de distribuição dos recursos no ambiente da organização, mas de preceitos éticos da sociedade. Não consideram como e quem, na organização, tem legitimidade e prerrogativas para determinar como os resultados organizacionais devam ser distribuídos.

#### **4) A teoria dos *shareholders*: a contraposição**

A justiça distributiva que permeia a proposição teórica de Donaldson e Preston (1995) também dá a fundamentação para se pensar em uma organização voltada aos interesses dos acionistas. Essa é a base da dimensão instrumental ou administração estratégica de *stakeholders*. Estes são considerados à medida que influenciam os resultados, sendo estes os lucros, a taxa de crescimento, dentre outros. Nessa vertente do debate, as organizações não tem o objetivo primário de atender aos *stakeholders* no seu conjunto. O objetivo é atender a um *stakeholder* em particular, os acionistas. Os demais *stakeholders* são, então, um meio e não um fim em si mesmos.

Friedman (1971) apresenta a mais contundente defesa de que o objetivo das organizações é o de maximizar o capital investido pelos acionistas. A linha de argumentação do autor se dá sobre a dimensão da ação das empresas e sobre o imperativo colocado pelo mercado. O autor afirma que quem tem responsabilidade social são os indivíduos, não as organizações. O administrador, enquanto contratado pelos proprietários deve ser responsável pelos empregados e pela condução geral dos negócios. Enquanto executivo da organização, não cabe ao administrador ter responsabilidade social, pois esta é uma dimensão privada. A organização é uma instituição econômica e enquanto tal é avaliada pelo mercado. Qualquer política adotada pelo administrador, que possa contemplar indivíduos em detrimento da boa performance, gera duas conseqüências: a) um custo adicional que implica perda de performance e aí perdem todos (consumidores, fornecedores e empregados) e b) arbítrio do administrador que terá que estabelecer prioridades em relação ao beneficiários. Tal prerrogativa não pode ser dos administradores, pois é inerentemente dos governos, únicos agentes que tem legitimidade para estabelecer os beneficiários de qualquer ação social.

Friedman (1971) afirma ainda que o objetivo das organizações é o lucro e à medida que são administradas com este fim geram ganhos para toda a sociedade.

Para Penrose (1995), Solow (1971) e todos os economistas neoclássicos, o objetivo das organizações é tão somente maximizar os lucros, pois esta é a forma mais eficiente de conduzir os negócios. Dessa discussão emergem duas questões importantes para a contraposição com a teoria de *stakeholder*. Em primeiro lugar, é necessário estabelecer as bases que justificam a busca pelo lucro como a forma mais eficiente de organização da atividade econômica e administrativa para a sociedade. Em segundo lugar, é necessário justificar porque os acionistas, detentores dos lucros, tem direitos sobre eles. Implica em saber porque as organizações devem ser administradas visando os interesses não de todos os *stakeholders*, mas de um grupo em particular, os acionistas.

A eficiência econômica gerada pela busca do lucro deve ser estabelecida a partir da teoria microeconômica, pois esta é “... *na sua forma completa mais uma teoria da sociedade que uma teoria descritiva da firma*” (Hosmer,1996:33). A teoria microeconômica neoclássica é toda baseada nos princípios utilitaristas

O utilitarismo, diferentemente das outras escolas de ética, é de caráter teleológico. Isso implica o exame dos resultados da ação humana e não no processo como enfatizam as escolas deontológicas. O princípio básico do utilitarismo é “...uma ação é correta se e somente se ela produz o melhor balanço de prazer acima da dor para qualquer um” (Boatright,1999). Dessa forma, a ação de um indivíduo que causa mais dor que prazer para a sociedade, pode ser considerada uma má ação. A busca da sociedade é pelo bem estar comum e as contribuições das ações individuais devem ser neste sentido. A utilidade de uma ação é, então, medida pelo balanço entre prazer ou felicidade e dor ou não felicidade.

O princípio utilitarista apresenta três formas (Boatright,1999). A primeira é o “consequencialismo”; as ações são determinadas por suas conseqüências. A segunda é o “maximalismo” ou uma ação é correta não somente se tem boas conseqüências, mas a melhor conseqüência possível quando mais conseqüências também são possíveis. Por fim, o “universalismo”, as conseqüências são consideradas a partir de qualquer um, ou seja, sobre a sociedade como um todo. Estes princípios geram o que Hosmer (1996) chama de uma “teoria larga da sociedade”, sob a ótica da alocação eficiente de recursos escassos.

A partir do utilitarismo, os economistas construíram uma teoria de alocação de recursos ou seja dos fatores de produção ( capital e trabalho) que, convertidos em produtos, atendem aos consumidores e resulta na geração dos lucros do empresário. Essa estrutura culmina em uma situação de equilíbrio “ Ótimo de Pareto” (Varian, 2000).

O “ Ótimo de Pareto” refere-se à condição na qual os recursos escassos são usados tão eficientemente pelas firmas, os bens e serviços são distribuídos tão eficientemente pelos mercados competitivos, que é impossível fazer qualquer pessoa melhor sem que outra pessoa seja prejudicada. Hosmer( 1996).

Essa condição de eficiência é resultado do fato de que o sistema econômico, através do mercado competitivo, é capaz de : 1) fornecer aos consumidores os bens e serviços em quantidades e preços que satisfaçam suas necessidades considerando sua renda; 2) considerando os preços de mercado, as firmas alocam os fatores de produção, capital (maquinas e equipamentos) e trabalho em combinações que maximizam as quantidades de produtos, sendo esta a quantidade que os consumidores desejam considerando os preços. As firmas remuneram os fatores de produção conforme seu produto marginal, ou seja, sua contribuição para o processo produtivo. A condição do “Ótimo de Pareto” advém do fato de que qualquer destes componentes que não for administrado eficientemente gera perda de bem estar a um ou todos os participantes. Se os salários pagos forem maiores que o produto marginal do trabalho, os preços dos bens e serviços se elevarão gerando perda de bem estar para os consumidores, o mesmo se dá com os lucros.

Os lucros, nessa estrutura, são a remuneração dos empresários pela contribuição a atividade produtiva. Os mercados são perfeitamente competitivos e o aumento dos lucros ou salários implica em elevação de custos e a perda de mercado para os concorrentes. Assim, os lucros são aqueles necessários para motivar a ação empresarial e estão no mesmo nível para todos os empresários naquele setor. A maximização dos lucros, ou seja, a diferença entre receitas e despesas gera uma situação de eficiência para todos os envolvidos. As receitas são determinadas pelo quantidade produzida e os preços. Como os preços não são, neste modelo, determinados pelas firmas mas pelo mercado, as possibilidades de maximização dos lucros está condicionada à redução dos custos, ou seja, à eficiente alocação da mão- de-obra, à incorporação de tecnologia e a outros fatores de custo sujeitos à ação do empresário. Dessa forma, não há lucro econômico puro e sim aqueles obtidos pela eficiente atuação dos empresários.

A principal critica a esse modelo microeconomico das firmas se refere à inexistência de mercados tão competitivos, ou seja, não predomina a concorrência perfeita nos mercados. O predomínio e de estrutura de oligopólio (poucas firmas dominam o mercado) ou monopólio, uma única firma domina. No caso do oligopólio, os lucros seriam maiores que em mercados concorrenciais, mas em níveis suficientes para manter a concorrência. No

monopólio, os lucros podem ser de qualquer ordem. Contudo, uma situação de monopólio só é possível se houver uma restrição legal para a entrada de novos concorrentes (Varian, 2000).

Em síntese, quando os economistas e notoriamente Friedman (1971) afirmam que a busca pelo lucro é a forma mais eficiente de organização da atividade econômica e de atender aos interesses dos *stakeholders* significa que só ela é capaz de alocar os recursos de forma eficiente. Isso implica atender os interesses dos consumidores, empregados, acionistas, fornecedores conjuntamente, ou seja, atender a um desses sem piorar os demais. Esta é uma situação “Ótimo de Pareto”.

A segunda questão que a administração estratégica de *stakeholders* gera é quanto a legitimidade dos acionistas, enquanto grupo que as organizações visam atender. Os direitos dos acionistas são garantidos pelo instituto da propriedade privada. Segundo Boatright (1999) “... a propriedade não é uma coisa tangível igual a terra mas um conjunto de direitos que definem o que um proprietário ou entidade pode fazer com a *coisa*” (p.349). A propriedade implica na *coisa* possuída e pressupõe responsabilidades sobre ela. Com a separação de propriedade de controle nas organizações, com a intensificação das sociedades anônimas, a propriedade é ainda dos agentes que investem seus recursos nos negócios, mas o controle passa as mãos dos administradores.

As organizações, conforme discutido, são “nexos de contratos” que buscam nos mercados os recursos necessários à sua sobrevivência. Garantias são dadas de que os contratados não terão seus recursos expropriados e que a remuneração pelo uso dos recursos seja a mais justa possível. Esse é o sentido dos contratos. Todos os contratados têm estas garantias, menos os provedores de capital ou acionistas. O retorno do capital investido acontece ao fim do processo, diferentemente dos demais contratados (empregados, fornecedores, consumidores) que têm garantias de não expropriação ao longo do processo e enquanto a organização for solvente. Os acionistas, por sua vez, assumem os riscos residuais da condução dos negócios (Boatright, 1999). O retorno do capital investido é de valor incerto e só existirá se houver a condução eficiente dos negócios. Os riscos dos acionistas são maiores nas sociedades anônimas considerando que a administração dos negócios é feita pelos administradores. A forma de reduzir os riscos, segundo Boatright (1999) é através do controle. A existência de um aparato legal que garanta aos acionistas o controle, ou seja a possibilidade imposta pela lei, de nomear e destituir os diretores e eleger o Conselho de Administração, são formas de minimizar os riscos dos detentores de capital.

Nessa linha de raciocínio é possível definir um padrão de eficiência, no sentido dos lucros e crescimento da riqueza organizacional, considerando que os acionistas garantem o



controle da organização. Como os acionistas são a única parte donexo de contratos para os quais os rendimentos não são fixos, interessa a eles e somente a ele que os resultados sejam os maiores possíveis. Os demais participantes dos negócios tendem somente a assegurar os seus já fixos retornos, somente aos acionistas interessa alocar eficientemente os recursos organizacionais de forma maximizar as diferenças entre receitas e despesas, ou seja os lucros. Essa seria uma causa provável para as organizações, nos dias atuais, proporem aos empregados participação nos lucros, como forma de conjugação de interesses.

### **Considerações Finais**

As reflexões a cerca dos objetivos das organizações podem se dar em duas instâncias. Em primeiro lugar, pode-se pensar quanto às metas ou resultados que devem ser perseguidos e obtidos, de forma que se garanta a continuidade dos negócios. Esse é o nível de análise comumente encontrada nos estudos organizacionais. Em segundo lugar, pode-se pensar em como estes resultados são distribuídos, quais os objetivos dos constituintes organizacionais, seus interesses e legitimidade.

As proposições de Freeman (1984,1998), Donaldson e Preston (1995) se concentram nesta segunda vertente e é esta a maior contribuição dos autores. Esses se propõe a discutir a legitimidade dos diversos interessados nos negócios e o fazem na dimensão ética, pois equiparar os acionistas com empregados, fornecedores e consumidores só é factível nesta dimensão. Na dimensão legal, administrativa ou econômica estes agentes tem papéis, interesses e participações diferentes. Enquanto os empregados, fornecedores, consumidores tem sua participação nos negócios já estabelecida por contratos feitos a *priori*, os acionistas dependem dos resultados gerados ao final do processo. Enquanto os *stakeholders* são partes contratadas, os acionistas são parte contratante. Contudo, as proposições de Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1984,1998) e de um grande número de adeptos da teoria dos *stakeholders* é de rediscutir a legitimidade destes interesses e o fazem propondo que os *stakeholders* sejam tratados como um fim e não como o meio para alcançar outros fins. Esta forma de pensar as organizações, apesar de apresentar grande apelo moral, não apresenta proposições operacionais ou administrativas. Não se depreende desta proposição se essa constitui uma proposta de condução ideal das organizações ou uma constatação da realidade de sua estrutura. Parece que a primeira idéia é a que prevalece na teoria dos *stakeholders*. Assim sendo, não cabe perguntar como os *stakeholders* contribuem para a performance ou

como essa será conseguida, pois não há interesses nessa questão uma vez que as remunerações já estão *a priori* estabelecidas.

É importante observar que a despeito de se considerar os *stakeholders* como um fim em si mesmos ou meio para outros fins, é importante perceber que as organizações têm objetivos compartilhados por todos os constituintes organizacionais: ter boa performance. A performance é o mais importante objetivo E que interessa a todos os *stakeholders* ou aos *shareholders*. Alcançar bons resultados é e continuara sendo o principal objetivo das organizações, pois interessa as administradores, acionistas, empregados, fornecedores.

Contudo, o debate sobre os stakeholders não se esgota. Pensar nas organizações enquanto arena de convergência de um grande número de interesses, os quais devem ser considerados ainda permanece. Contudo, esta proposição é diferente de pensar que as organizações, sob justificativa ética, devam existir para atender os interesses dos *stakeholders*.

## Notas

(1) A tradução literal do termo para o português não existe.. Algumas definições são apresentadas mais adiante.

(2) A teoria utilitarista e a base da teoria da administração estratégica dos stakeholders e será retomada mais adiante, onde a lógica da eficiência será melhor discutida.

## Referências Bibliográficas

ALTKINSON, Anthony A., WATERHOUSE, John. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.25-36, spring 1997.

BOATRIGHT, John R. **Ethics and the Conduct of Business**.3.ed.New Jersey: Prentice Hill, 1999.

CLARKSON, Max B.E. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, April, 1994.

CLARKSON, Max B.E. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State v.20, p.92-117, jan.1995.

DONALDSON Thomas, PRESTON, Lee . The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review.**, Mississippi State, v.20, p.65-91, jan.1995.

FREEMAN Edward. Strategic Mngement- A Stakeholder Approach.London: Pitman Publishing, 1984.276.

FREEMAN Edward R. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In Hartman ,Laura P. **Perspectives in Business Ethics.** McGraw-Hill International Editions. 1998.

FRIEDMAN Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In Hartman ,Laura P. **Perspectives in Business Ethics.** McGraw-Hill International Editions. 1998.

HOSMER, LaRue Tone. **The Ethics of Management.** 3.ed.USA. Irwin McGrow- Hill,1996.

JONES, Thomas M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**, Mississippi States v.20, p.404-437, jan.1995.

MARRIS, R.L. A model of the managerial enterprise. In Gilbert M. **The Modern Business Enterprise.** Penquin Books England, 1973

METCALFE, Chris E. The stakeholder Corporation. **Business Ethics.**v.7,n.1, Jan. 1998.

MONKS, Robert A.G., MINOV, Neill. **Corporate Governance.** 2.ed. Oxford. Blackwell Publishers Ltda.,2001.

MOORE Geoff. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: A European Review**, vol.8, n.2, 1999.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** Oxford University Press. 1995.

RAWLS, John. The Theory of Justice Distributive. In Hartman ,Laura P. **Perspectives in Business Ethics.** McGraw-Hill International Editions. 1998.

STARIK, Mark. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, April, 1994.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics.** Vol. 21, n.4, 1999.

SOLOW, Robert M. Some implications of alternative criteria for the firm. In Marris Robin, Wood Adrian. **The Corporate Economy- Growth, Competition and Innovative Potential**. Cambridge, Harvard University Press.,1971.

VARIAN, Hal. **Microeconomia: Principios basicos- uma abordagem moderna**. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

WILLIAMSON, Oliver E. Managerial Discretion and Business Behavior. In Gilbert M. **The Modern Business Enterprise**. Penquin Books England, 1973