

# POLÍTICA PARA *STAKEHOLDERS* SOB O FOCO DA ÉTICA E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Erika Rúbia de Souza<sup>1</sup>

*Resumo:* O ensaio teórico em foco objetiva realizar uma análise das perspectivas instrumental e normativa das políticas organizacionais direcionadas aos *stakeholders*, sob o foco da ética e da responsabilidade social. Para isso, visitou-se autores como Freeman, Donaldson e Preston, no sentido de averiguar características da perspectiva normativa e Friedman, Jensen e Meckling para estudar a perspectiva instrumental. Jones, com sua Teoria Instrumental, costura o debate ao apresentar um modelo que, apesar de se inserir sob um foco instrumental, toma emprestado preceitos da ética do comportamento oriundos da perspectiva normativa. Com a realização deste estudo é possível perceber que quaisquer das abordagens - instrumental ou normativa - adotadas pelas organizações, trazem impactos relevantes nos resultados organizacionais. Além disso, percebe-se, por meio da contribuição de Donaldson e Preston, que o conceito de Justiça distributiva fundamentado na Justiça de Raws, é o que mais vem ao encontro da tentativa de compreender a responsabilidade social enquanto uma política de atendimento das demandas dos *stakeholders*, pois agir sob o foco da responsabilidade social implica em obter de todos que compõem a cadeia produtiva um comportamento de mútua cooperação.

*Palavras-chaves:* Ética; Responsabilidade social; Política para stakeholders.

*Abstract:* The theoretical essay in focus objective to carry through an analysis of the perspectives instrumental and normative of the directed organizational politics to stakeholders, under the focus of the ethics and the social responsibility. For this, one visited authors as Freeman and Donaldson and Preston, to inquire characteristics of the normative perspective and Friedman and Jensen and Meckling to study the instrumental perspective. Jones, with its Instrumental Theory, sews the debate when presenting a model that, although to insert itself under an instrumental focus, takes loaned rules of the deriving ethics of the behavior of the normative perspective. With the accomplishment of this study, he can yourself be perceived that any of the boardings - instrumental or normative - adopted by the organizations, bring

---

<sup>1</sup> Professora da Faculdade UNA de Contagem, mestranda do curso de Administração da UFMG, núcleo de Pesquisa NEOS. E-mail: erikarubia@bol.com.br

excellent impacts in the organizational results. Moreover, he can yourself be perceived by means of the contribution of Donaldson and Preston, that the concept of distributive Justice based on the Justice of Raws, is what more it comes to the meeting of the attempt to understand the social responsibility while one politics of attendance of the demands of stakeholders, therefore to act under the focus of the social responsibility implies in getting in that they compose the productive chain a behavior of mutual cooperation.

*Keywords:* Ethics; Social responsibility; Politics for Stakeholders.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas desde a década de 90, fizeram surgir novas formas de relação entre empresas e sociedade. Frente a isso, as demandas da sociedade passaram a ter maior relevância e influencia nas decisões organizacionais. Em virtude disso, várias teorias começaram a surgir, com a preocupação de discutir o que permeia as novas relações e quais as políticas organizacionais podem ser efetivadas visando atender as inúmeras demandas dos grupos que impactam as operações das empresas, os *stakeholders*.

Estes estudos são apresentados em duas abordagens: Teoria Instrumental e Teoria Normativa. A diferença pontual entre ambas é que para um grupo de autores, os adeptos à Teoria Instrumental, os *stakeholders* relevantes são os acionistas, também chamados de *shareholders*. Os demais grupos vão ganhando importância na medida em que contribuem para o lucro e o desempenho da empresa, favorecendo o retorno aos acionistas. Em outras palavras, os defensores da abordagem instrumental colocam os *shareholders* como elemento central, cuja a demanda deve ser atendida e, os demais *stakeholders* como elementos coadjuvantes que só ganham importância se contribuírem para o atendimento das necessidades dos acionistas. Comungam destas ideias autores como Friedman (1998), Jensen e Meckling (1976), dentre outros. Por outro lado, autores defensores da abordagem Normativa, declaram que não existe o *stakeholder* de maior valor para a empresa. Para Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), entre outros, todos os *stakeholders* possuem o mesmo grau de importância, isto é, nessa corrente teórica, não há demandas e nem públicos prioritários.

Diante do exposto, o presente estudo tem o propósito de trazer à tona as contribuições teóricas dos autores mencionados a fim de avaliar os preceitos de suas teorias sob a luz da responsabilidade social enquanto uma política de atendimento de demanda dos *stakeholders*. É com esta intenção que a discussão a seguir tratará, sucessivamente, da Teoria Normativa e da Teoria Instrumental sob a perspectiva de Donaldson e Preston (1995), e da teoria instrumental apresentada por Jones.

## 2 CONTRIBUIÇÃO DE DONALDSON E PRESTON: AS TRÊS DIMENSÕES.

Para compreender melhor as congruências e incongruências destas duas perspectivas, é possível contar com a contribuição de Donaldson e Preston (1995). Esses autores buscaram analisar a importância, o papel e o impacto dos *stakeholders* face aos objetivos organizacionais, agrupando os estudos a este respeito em três dimensões: descritivo/empírica, instrumental e normativa.

A dimensão descritivo/empírica, dentre outras coisas, preocupa-se em discutir a natureza da firma constituída por meio de contratos e o comportamento dos administradores perante estes instrumentos. A dimensão instrumental foca a importância dos lucros como meio de proporcionar vantagens a todos os *stakeholders*, em especial aos acionistas, e encontra na Teoria da Agência argumentos necessários para defender seus preceitos. A dimensão normativa procura interpretar a função da corporação, sob um foco moral, ético e filosófico. A seguir, cada dimensão será discutida, no intuito de identificar como a questão da responsabilidade social, que é uma das demandas dos *stakeholders*, apresenta-se interpretada por cada uma delas.

A dimensão descritivo/empírica tem como principal preocupação apontar as principais características e comportamentos dos administradores em relação aos *stakeholders*. Tanto na perspectiva dos *stakeholders*, quanto a perspectiva dos *shareholders*, as organizações são vistas como nexos de contratos (DONALDSON E PRESTON, 1995). Considerar as organizações como nexos de contratos é assumir que elas se viabilizam por meio de documentos que definem os objetivos das firmas, as relações contratuais (delegação de autoridade), os critérios de distribuição dos resultados alcançados, dentre outros pontos.

O papel e o comportamento dos administradores perante os contratos têm sido discutidos pela Teoria da Agência. Esta perspectiva pertence à dimensão instrumental e aborda questões como, por exemplo, de que maneira a delegação de autoridade via contrato interfere nas relações entre os administradores e os diversos *stakeholders* e como se dá a priorização de determinadas demandas desses grupos em detrimento de outras necessidades. A Teoria da Agência, explicada por Jensen e Meckling (1976), afirma que a delegação de autoridade provinda do contrato dá ao administrador a possibilidade de decidir como os resultados da atividade serão distribuídos entre os *stakeholders*. Mas, independentemente da forma escolhida, Jensen e Meckling (1976) ressaltam que os administradores possuem dever fiduciário, isto é, os administradores possuem obrigações firmadas em contrato que implicam em gerar para os acionistas os resultados combinados. Assim, independente das prioridades estabelecidas pelo administrador, ele tem obrigação acertada em contrato no sentido de defender os interesses dos *shareholders*.

Friedman (1998), considerado pai da Teoria dos *Shareholders*, contribui para a discussão. Esse autor afirma que ao administrador cabe apenas a preocupação de garantir a condução geral dos negócios de forma favorável e lucrativa para os acionistas. Outras questões como, por exemplo, àquelas relacionadas à responsabilidade social, para Friedman (1998), não são de

cunho organizacional.

Segundo ele, ações de responsabilidade social geram algumas consequências como custo adicional, o que traz redução dos lucros e perda para todos os envolvidos (fornecedores, empregados e clientes). Desta maneira, Friedman (1998) conclui que meta da organização é o seu desenvolvimento e que este, por si só, é capaz de gerar benefícios indiretos a toda a sociedade.

Seguindo uma perspectiva mais normativa, Donaldson e Preston (1995) criticam o posicionamento de Friedman (1998), argumentando que os administradores têm que considerar os interesses de todos os *stakeholders* e não apenas dos *shareholders* e, portanto, possuem deveres multifiducionários. Ainda, segundo Donaldson e Preston (1995), os interesses dos *stakeholders* justificam sua legitimidade pois vão além do direito clássico de propriedade e se baseiam no conceito de justiça provindo das Teorias Pluralistas do Direito. O conceito de justiça que encontra respaldo na esfera moral, também pode ser usado no âmbito organizacional. A justiça, na esfera organizacional, significa a efetiva distribuição dos benefícios das atividades produtivas entre os *stakeholders*. Assim, Donaldson e Preston (1995) utilizam-se dos três conceitos inerentes a Teoria da Justiça, o utilitarismo, o liberalismo e a Justiça Distributiva, para explicar e fundamentar a Teoria dos *stakeholders*. Sobre isso, o item a seguir apresentará as principais questões que cercam o tema.

## 2.1 Teoria da justiça: utilitarismo, liberalismo e justiça distributiva

O utilitarismo, segundo Hosmer (1996), baseia-se numa fundamentação teológica cuja ênfase encontra-se nos resultados das ações dos indivíduos. Assim, uma ação terá validade dependendo dos resultados, isto é, da utilidade que traz ao indivíduo, cujas escolhas serão pautadas pelo resultado que sua ação trará. Isto, levado ao âmbito organizacional, implica em determinar a remuneração dos indivíduos segundo suas habilidades, isto é, a justiça está em dar a cada um o que cada um merece, segundo suas potencialidades.

O liberalismo fundamenta-se na liberdade individual das escolhas. Desenvolvido por Nozick, na década de 70 e divulgado por Hayek e Friedman, o libertarismo defende a ideia de que cada indivíduo tem liberdade de escolha e, por isso, priorizam aquelas que conduzem ao seu bem estar, sem esquivar-se da ética (HOSMER, 1996). Portanto, a justiça aqui está em cada indivíduo receber de acordo com suas escolhas.

Em relação a Justiça Distributiva, Donaldson e Preston (1995) explicam que os *stakeholders* têm interesses nas atividades corporativas, baseados nos conceitos de justiça e ética. A análise dos interesses dos *stakeholders* feita por Donaldson e Preston (1995) ampara-se no conceito de justiça de Rawls (1998) que baseia-se na crença da existência de uma sociedade como um local onde há justa distribuição de benefícios e que os direitos e deveres são respeitados com base na ideia de cooperação mútua. Portanto, a justiça neste caso se concretiza na distribuição não de uma renda

igualitária, mas de dar a cada um o justo pela colaboração cedida. A Justiça Distributiva é, dentre os demais, o conceito que mais contribui para o entendimento da importância dada às ações de responsabilidade social como políticas para atendimentos às demandas dos *stakeholders*. Em outros termos, a responsabilidade social, entendida como uma forma de alcançar desenvolvimento sustentável, implica, necessariamente, no esforço e na cooperação mútua dos indivíduos que compõem as organizações e a sociedade.

### 3 CRÍTICAS ÀS PROPOSIÇÕES DE DONALDSON E PRESTON

Apesar de importantes, as proposições de Donaldson e Preston sofrem críticas por não levar em consideração alguns aspectos importantes, o primeiro deles foi o fato de não ressaltar que, mesmo se a opção organizacional for por uma abordagem normativa, isto não garante que haverá um justo atendimento de interesses de todos os *stakeholders*. É neste sentido, que as proposições de Donaldson e Preston (1995) são questionadas, ou seja, elas desconsideram as divergências de interesses entre os *stakeholders*. Por exemplo, os clientes podem ter como demanda preços mais baixos, entretanto, esse fator poderia implicar em redução salarial dos funcionários, comprometendo os interesses desses *stakeholders*.

Este conflito de interesses tem sido, por vezes, motivo de indecisão quando se precisa tomar decisões estratégicas no que diz respeito às políticas de responsabilidade social. Segundo Muto (2007), um estudo que entrevistou mais de 400 CEOs e altos executivos de empresas participantes do Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), revelou que o principal obstáculo para a aplicação de políticas socioambientais vem de pressões de acionistas. Segundo os executivos, a exigência de bom desempenho no curto prazo por parte dos investidores acaba entrando em conflito com a questão da sustentabilidade, cujos resultados são colhidos no longo prazo. Isso indica que as ações de responsabilidade social provocam o embate entre as políticas voltadas para os *shareholders* e as políticas direcionadas para os *stakeholders*. Além destes fatores, as ideias de Donaldson e Preston (1995) também foram criticadas por não avaliar como e por meio de quem os resultados da organização serão distribuídos.

Como se pode observar, há implicações tanto na adoção da perspectiva normativa quanto na adoção da perspectiva instrumental. Em meio a esse debate, Jones (1995) aparece como um dos autores que mais contribuiu para os estudos dos impactos das políticas dos *stakeholders* sobre os resultados da organização. O item a seguir discutirá estas questões, explicando de que maneira que Jones realizou uma interface dos preceitos das duas perspectivas: a instrumental e a normativa.

## 4 TEORIA INSTRUMENTAL DE JONES

O estudo de Jones (1995) partiu de uma perspectiva instrumental e aliou as ideias da Teoria da Agência com as bases da Teoria de Custo de Transação, que são teorias de cunho instrumental, com a Ética do Comportamento, que é de caráter normativo. Desenvolvendo, desta forma, uma Teoria Instrumental fundamentada nas relações das organizações com os *stakeholders*.

Para desenvolver sua teoria, Jones (1995) parte do conceito de firmas como nexos de contratos. Considera que um contrato eficiente é aquele capaz de gerar vantagens competitivas por meio de políticas direcionadas a *stakeholders* e, ao mesmo tempo, encontrar maneiras de reduzir seu custo de execução e monitoramento. Existem pesquisas que se preocupam em avaliar a elaboração e a execução de contratos. Segundo essas pesquisas, alguns contratos objetivam reduzir o oportunismo dos agentes via incentivos e monitoramento das estruturas de governança enquanto outros, procuram minimizar comportamentos oportunistas pela conscientização espontânea dos agentes, por meio da mútua cooperação. Esta segunda forma, segundo Jones (1995), possibilita redução no custo de elaboração de contratos pois, permite excluir garantias das relações contratuais e minimizar a necessidade de monitoramento destas relações. Entretanto, obter uma postura cooperativa entre os agentes não é algo fácil, isto porque, na perspectiva instrumental, o indivíduo é visto como um sujeito que privilegia o individualismo e age por oportunismo. Assim, é importante determinar os fatores que motivam a cooperação dos agentes racionais.

Hussey (2000) discute esses fatores. Primeiro, o autor ressalta que o comportamento que possibilita mútua cooperação é racional, ou seja, ao buscarem um comportamento cooperativo, em uma negociação, em detrimento de um comportamento oportunista, os indivíduos colaboram para que outras negociações sejam efetuadas futuramente. Além disso, evitam o aumento dos custos de transação provindos de um comportamento fraudulento. Problemas resolvidos de forma cooperativa evitam as aplicações das garantias contratuais e aumentam as chances de novas negociações. Isso é muito importante, uma vez que as negociações entre as organizações e seus *stakeholders* ocorrem a todo momento e, sentimentos morais como honestidade, lealdade e justiça, são capazes, segundo Jones (1985), de reduzir os custos de agência e os custos de transação.

Contudo, Jones (1995) destaca que o comportamento moral é da esfera individual e que nada garante que as ações de um indivíduo correspondam às ações da organização à qual ele representa. Para que as organizações sejam conhecidas como organismos éticos, é preciso que elas reflitam em suas ações o comportamento dos seus administradores, ou seja, é necessário que possuam moralidade corporativa. A moralidade corporativa é estabelecida por meio da reputação e das políticas estabelecidas para os *stakeholders*, como ações ambientais, políticas salariais, dentre outras (JONES, 1995).

Com estes argumentos, Jones (1995) esclarece sua teoria, cujas premissas encontram respaldo na Teoria da Agência, na Teoria de Custo de Transação e na Ética do Comportamento. Campos

(2006, p. 127) explica a Teoria de Jones (1995) da seguinte maneira:

Diferentemente das proposições da teoria normativa de stakeholder proposta por Donaldson e Preston (1995), a teoria de Jones (1995) busca na ética somente os determinantes de comportamento não oportunista. Esse comportamento pode fazer parte do cálculo estratégico dos indivíduos e organizações ou pode ser inerente ou intrínseco a eles.

Para Jones (1995), é o comportamento baseado na mútua cooperação que possibilita o alcance de vantagens competitivas, reforçando a reputação corporativa. O comportamento oportunista, por outro lado, compromete as relações futuras entre as organizações e seus *stakeholders*, e tende a aumentar os custos de agência e de transação. Jones (1995) ressalta que é o pensamento racional que motiva o comportamento cooperativo e que, portanto, racionalidade e moralidade corporativa não são excludentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão do presente trabalho procurou avaliar as duas abordagens nas quais são realizadas as políticas de atendimento às demandas do *stakeholders*. Ressaltou-se aqui, uma destas demandas, que é a responsabilidade social. Por meio da contribuição de Donaldson e Preston (1995), pode-se avaliar estas diferentes abordagens, bem como, a relação existente entre as Teorias da justiça com a perspectiva normativa. Em meio ao embate causado pelas incongruências e benefícios e limitações trazidos por cada uma destas perspectiva, surgiu a Teoria Instrumental de Jones que associa características da perspectiva instrumental como ética do comportamento proveniente da perspectiva normativa, demonstrando que a exclusão do oportunismo por meio de um comportamento ético demonstra uma postura racional perante os negócios. Em outras palavras, a escolha por políticas de cunho social para atender às demandas de *stakeholders*, apesar de ligada ao âmbito ético, não invalida o pensamento racional, pois traz benefícios econômicos e institucionais à organização. Portanto, seja qual for a fonte motivadora (preocupação social ou redução de custo), os *stakeholders* estão atentos às ações de responsabilidade social, pois, elas interferem na imagem que eles possuem sobre as organizações.

Enfim, a responsabilidade social empresarial está inserida num conceito sistêmico, que percorre questões como ética e justiça para os diversos *stakeholders* que interagem com a organização. Estes *stakeholders* possuem demandas, dentre elas, existe a cobrança pela responsabilidade social empresarial. Compreender estas demandas e atendê-las é uma maneira de criar uma imagem positiva da empresa e, conseqüentemente, de obter negociações futuras com os diversos *stakeholders* que compõem a cadeia produtiva.

Cabe ressaltar que as conclusões expostas, não findam a discussão e que, questões como a capacidade de conciliar o processo produtivo com a ética da responsabilidade para com as gerações futuras, perpassando sobre o conceito de sustentabilidade, requer um olhar investigativo mais profundo. Além disso, questões de caráter mais funcionalista como avaliar as implicações que estas políticas de atendimento de demandas podem interferir na reputação corporativa, também são oportunidades de pesquisa e questionamentos.

## 6 REFERÊNCIAS

CAMPOS, Taiane LasCasas. Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, n. 4, p. 111-130, Out/Dez. 2006:

DONALDSON T.; PRESTON, L. **The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. *Academy of Management Review*, v.20, n. 1, p.65-91, Jan.1995.

FREEMAN E. R. A. **Strategic management**. A stakeholders approach. London: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In L. P. Hartman. **Perspectives in business ethics**. New York: McGraw-Hill International Editions, 1998.

HOSMER, LaRue Tone. **The ethics of Management**. 3 ed. USA: Irwin MCGrow-Hill, 1996.

HUSSEY, R. La solidaridad frente a la racionalidad económica en algunos autores recientes. In J. O. Schneider (Org.). **Economia e ética**. Rio Grande do Sul: Editora Unisinos.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. V.3, p.305-360, oct. 1976.

JONES, T. M. Instrumental stakeholders theory: a synthesis of the ethics and economics. **Academy of Management Review**, v.20, p.404-37, Jan.1995.

MUTO, Silvio. **Fim do dilema?** Capital Aberto, Ano 5, nº 52, p. 49-51, Dez/2007.

RAWLS, J. The teory of justice distributive. In L.P. Hartman (Ed.). **Perspectives in business ethics**. New York: MCGraw – Hill International Editions, 1998.



Recebido em: 06/04/2010  
Aceito para publicação em: 08/07/2010