



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

LasCasas Campos, Taiane; Lara de Oliveira Bertucci, Janete  
DIMENSÕES RELEVANTES PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS PARA  
STAKEHOLDERS: A PERSPECTIVA ÉTICA E A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL  
Organizações & Sociedade, vol. 12, núm. 34, julio-septiembre, 2005, pp. 51-64  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638278005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# DIMENSÕES RELEVANTES PARA DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS PARA STAKEHOLDERS: A PERSPECTIVA ÉTICA E A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

**Taiane LasCasas Campos\***  
**Janete Lara de Oliveira Bertucci\*\***

## RESUMO

A identificação das lógicas que justificam a adoção de políticas para *stakeholders* como estratégia para viabilizar os projetos de responsabilidade social corporativa é uma questão de pesquisa atual e relevante. O objetivo deste artigo é apresentar e discutir algumas contribuições da literatura para a construção de uma teoria de suporte que justifique a adoção de políticas para *stakeholders*, pelas organizações. São analisadas as proposições delineadas pela teoria *normativa*, que se baseia em premissas morais acerca de como os agentes e as organizações devem pautar suas ações, e pela teoria *instrumental*, que busca na teoria econômica os determinantes básicos para nortear as políticas para *stakeholders*. O aprofundamento do tema exige contribuições teoricamente robustas, que agreguem tanto os princípios éticos e filosóficos, quanto os econômicos e organizacionais, a fim de que possamos ampliar, para além de uma perspectiva meramente maniqueísta, nossa compreensão acerca da complexidade das ações organizacionais.

## ABSTRACT

The identification of rationalities that underline policies for stakeholders as a strategy to enable the implementation of projects of corporate social responsibility is a contemporary and relevant research topic. Based on this, the aim of this article is to present and discuss some of the contributions of the literature towards the construction of a support theory that justifies the adoption of policies for stakeholders by organizations. The propositions suggested by the normative and the instrumental theories are analyzed. Generally speaking, the former is based on moral premises of how agents and organizations must conduct their actions whereas the latter, which is rooted in economics, highlight the basic elements to design the policies for stakeholders. A more fine-grained analysis of this topic requires robust theoretical contributions that consider not only ethical and philosophical principles, but also economic and organizational principles. In doing so, one is able to further our understanding about the complexity of organizational actions that goes beyond a manichean perspective.

\*Profª PUC/MG

\*\*Profª PUC/MG

## INTRODUÇÃO

Questões relativas à responsabilidade social corporativa têm sido objeto de estudos e discussão há décadas, mas, recentemente, o tema se revestiu de maior relevância em virtude da necessidade de se obter o comprometimento dos segmentos sociais e empresariais com uma perspectiva mais ética, digna e humana. A despeito da importância e atualidade do tema, há muita polêmica sobre o significado, os determinantes e as implicações da responsabilidade social empresarial.

Clarkson (1995) considera que o tema *responsabilidade social empresarial* deve ser tratado na dimensão dos *stakeholders*, pois são as relações entre esses que podem ser administradas pelos gestores. A delimitação do campo de estudos de responsabilidade social na dimensão dos *stakeholders* implica estabelecer quem são eles e qual é a importância relativa desses agentes, para que as organizações possam estabelecer relações socialmente responsáveis.

Freeman (1984) conceituou *stakeholders* como sendo todos aqueles que afetam e são afetados pelas ações das organizações, mas, nessa dimensão ampla, torna-se praticamente inviável estabelecer os limites necessários para operacionalizar a investigação científica. Athkinson e Waterhouse (1997) propõem a estratificação do conceito em função do grau de importância que cada segmento representa para a organização. Assim, *stakeholders* primários seriam aqueles sem os quais as organizações não sobreviveriam, como, por exemplo, acionistas, empregados, fornecedores e consumidores. Os *stakeholders* secundários seriam aqueles cuja ausência não compromete diretamente a existência das organizações, como a comunidade, o governo, outras organizações e o meio ambiente. Outras contribuições foram feitas com vistas a qualificar esses agentes, porém a sua diversidade faculta ao pesquisador a possibilidade de delimitar o campo com base em seu objetivo de pesquisa (STARIK, 1994).

Dois grupos de proposições podem ser utilizados para analisar a questão da responsabilidade social empresarial, na perspectiva dos *stakeholders*. O primeiro deles vale-se de teorias *normativas*, que se baseiam em premissas morais acerca de como os agentes e organizações devem pautar suas ações. O segundo grupo utiliza-se de proposições instrumentais e busca, na teoria econômica os determinantes básicos para nortear as políticas para *stakeholders* que serão adotadas pelas organizações.

O objetivo deste artigo é discutir as principais contribuições da literatura para a construção de uma teoria de suporte para o processo de construção de políticas para *stakeholders*, as quais, de forma mais ou menos intensa, afetem o macroprocesso de definição da responsabilidade social corporativa. A complexidade do tema exige contribuições teoricamente mais robustas e fundamentadas em princípios éticos e filosóficos, para embasar a perspectiva normativa, bem como econômicos e organizacionais, para justificar a perspectiva instrumental.

Buscaremos contribuir para aprofundar o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*, uma vez que essas relações podem constituir uma interessante perspectiva analítica para realização de estudos sobre responsabilidade social empresarial. É necessário, contudo, que a estrutura teórica e metodológica das pesquisas embasadas nessas perspectivas sejam claramente delineadas pelos pesquisadores da área, uma vez que elas demandam a adoção de estratégias operacionais diversas.

Este artigo será apresentado em cinco partes. Após as considerações iniciais, discutimos as proposições normativas, que se baseiam nos preceitos da moral e da ética para justificar a adoção de políticas de responsabilidade social empresarial. A seguir, apresentamos e discutimos as contribuições que embasam a perspectiva instrumental, que se fundamenta na busca de racionalidade das ações organizacionais propostas notadamente pela teoria econômica. Mostramos, ao final, uma teoria instrumental para embasar a adoção de políticas para *stakeholders*,

com especial ênfase para o modelo de Jones (1995); e tecemos algumas considerações sobre as perspectivas aqui discutidas e suas potenciais contribuições e implicações para estudos futuros.

## A PERSPECTIVA NORMATIVA DAS POLÍTICAS PARA STAKEHOLDERS

Na perspectiva normativa, originalmente apresentada por Donaldson e Preston (1995), as políticas para *stakeholders* se justificam com base na premissa de que esses têm interesses legítimos na atividade corporativa, baseados em princípios de justiça e ética, que precisam ser considerados pelos gestores.

O princípio da justiça fundamenta a discussão de como os administradores deveriam considerar 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 alcançarem 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 de verdade associa-se o princípio da universalização, que indica que uma ação correta para uma pessoa é correta para todas as outras na mesma situação. O mais importante imperativo kantiano é "aja 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" (BOATRIGT, 1999 p. 56).

O princípio de respeito às pessoas é fundamental para se justificar as razões pelas quais os *stakeholders* não devem ser vistos apenas como meios para se incrementar a performance empresarial (FREEMAN, 1984), mas ele não constitui uma base ética suficiente para justificar a importância e a legitimidade dos interesses dos *stakeholders*. Freeman (1998), Donaldson e Preston (1995) discutem, então, os interesses e direitos dos *stakeholders* com base no conceito de justiça de Rawls.

Para Rawls (1998), a sociedade é uma associação mais ou menos auto-suficiente, que visa a alcançar o melhor para seus membros, por meio de um conjunto de ações cooperativas, marcadas pelo conflito e pelos interesses. A identidade de interesses e a cooperação resultam em uma vida melhor para todos, se comparada com a vida obtida sem a cooperação. O conceito de justiça, oriundo dessa premissa, é o de que ela constitui um "conjunto de princípios para escolha, entre os arranjos sociais, os quais determinam a divisão e a subscrição de um consenso sobre a correta estrutura distributiva" (RAWLS, 1998, p.44). Dado que os indivíduos, enquanto dotados de razão, apresentam interesses por vezes divergentes, Rawls (1998) propõe que uma sociedade que reconheça seus membros enquanto pessoas livres e moralmente iguais seja capaz de criar instituições que promovam o bem-estar coletivo (BOATRIGT, 1999). O princípio é, assim, baseado na premissa de que direitos e deveres são bem estabelecidos pela sociedade e que há uma justa distribuição dos benefícios decorrentes da mútua cooperação.

Um componente fundamental para o princípio da justiça de Rawls (1998) é a existência de igualdade de direitos. Isso não significa que todos devam ter a mesma participação na distribuição dos benefícios econômicos, por exemplo, mas indica que deverá haver equivalência entre participação e acesso aos resultados. Há desigualdade se um indivíduo que cooperar mais, participar menos dos resultados. Essa possibilidade é racional, livremente escolhida e justa. Assim, uma ação pode ser considerada certa, justa e própria se leva à maior cooperação entre os membros de uma 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.

A questão central desse debate está relacionada à possibilidade de que a definição de políticas para *stakeholders* seja factível. Para Metcalfe (1998, p. 33), a “instância ética não é alcançável se não é mais que um sonho”, e as possibilidades dessa dimensão estão baseadas nas mudanças dos métodos de governança corporativa. A estrutura de governança existente, atualmente, nas organizações privilegia os interesses dos *shareholders*, pois são os seus representantes que estão no poder. A possibilidade de mudanças viria, então, de uma administração de *stakeholders* imposta pela ação regulatória, oriunda de prescrições legais e formais. A prática, contudo, nos mostra que é pouco provável que a ação governamental possa regular toda a gama provável de ações empresariais. A alternativa possível para a definição de políticas de responsabilidade social estabelecidas a partir de ações junto aos *stakeholders* seria, então, a implantação de uma política de auto-regulação das organizações (METCALFE, 1998).

Algumas dificuldades podem ser associadas à proposta de Donaldson e Preston (1995) e Freeman (1998). Mesmo que as organizações adotassem políticas que privilegiassem os interesses dos *stakeholders*, isto não asseguraria que todos seriam contemplados de forma justa, pois essa perspectiva não prevê como os conflitos causados pela divergência de interesses poderiam ser encaminhados no contexto organizacional. Os consumidores, por exemplo, poderiam considerar justa uma redução nos preços dos produtos, enquanto os empregados tenderiam a valorizar suas habilidades, participação e esforço, e, assim, esperar salários maiores. Em praticamente todas as situações de conflito, caberia aos administradores arbitrar, e eles, por sua vez, têm seus próprios interesses ou representam interesses de outros *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) não consideram, na teoria proposta, a condição de distribuição dos recursos no ambiente da organização, mas preceitos éticos para a sociedade de maneira mais geral. As questões sobre como e quem, na organização, têm legitimidade e prerrogativas para determinar como os resultados organizacionais devem ser distribuídos, não são as mais relevantes nessa perspectiva teórica.

## AS BASES CONCEITUAIS DA PERSPECTIVA INSTRUMENTAL

Donaldson e Preston (1995) classificaram as pesquisas sobre *stakeholders* em três categorias: as descritivas/empíricas, as instrumentais e as normativas. Na dimensão descritiva/empírica, incluem-se os estudos que visam a descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos face aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos, estão os que se referem à natureza da firma, como os administradores agem e o que pensam os conselheiros sobre os constituintes corporativos dentre outros. Na dimensão instrumental, aparecem os estudos que apresentam como objetivo avaliar o impacto das políticas para *stakeholders* sobre a performance das organizações. Eles visam a contribuir para ampliar a compreensão de como as estratégias ou políticas voltadas para o atendimento às expectativas de consumidores, empregados, fornecedores e a comunidade impactam a performance das organizações. Por fim, na dimensão normativa, aparecem as contribuições que visam a “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, p.65). Essa é uma importante dimensão da teoria e foi discutida anteriormente.

Numa perspectiva identificada com o segundo grupo dos estudos realizados por Donaldson e Preston (1995) – a perspectiva instrumental – uma das contribuições mais relevantes foi apresentada por Jones (1995). Tal proposição se enquadra na categoria de pesquisas instrumentais por dois motivos. Em primeiro lugar, diferentemente das proposições normativas, Jones (1995) acredita que as organi-

zações têm como objetivo principal atender aos interesses de um grupo de *stakeholder* específico - seus acionistas. Em segundo, a instrumentalidade de seu modelo reside no fato de que ele estabelece relações causais entre objetivos e ações, isto é, para cada objetivo estabelecido, uma ação específica deve ser desenvolvida para se alcançar tal objetivo.

Ao propor uma teoria instrumental de *stakeholders*, Jones (1995) parte de algumas premissas. A primeira delas é a de que as firmas têm relações contratuais com seus *stakeholders*. A segunda é a de que as firmas são administradas por gestores profissionais, cuja função é, em última instância, negociar e monitorar esses contratos. Ele considera, ainda, que as firmas estão inseridas em mercados que exercem pressões capazes de influenciar o comportamento dos agentes, mas que apenas, moderadamente, penalizam comportamentos ineficientes.

As características e as condições para a execução de contratos são analisadas por Jones (1995) a partir das contribuições da teoria econômica ou, mais especificamente, da economia organizacional. Esse campo de conhecimento foi definido por Hesterly, Liebeskind e Zenger (1990, p.403) como "um paradigma analítico, uma estrutura que direciona determinantes-chave para a forma e funções das organizações". Jones (1995) sustenta suas proposições, notadamente, na teoria dos custos de transação, como discutiremos adiante, mas, também, a teoria da agência propicia importantes argumentos para o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*.

Para elucidar as condições dos contratos estabelecidos entre as organizações e os *stakeholders*, Jones (1995) se baseia em duas teorias. A primeira é a teoria da agência, que estabelece as premissas comportamentais dos participantes organizacionais e, conforme já discutido, as condições contratuais entre os agentes e o principal. O contrato eficiente é aquele que minimiza os custos de agência, ou seja, os custos de elaboração e monitoração dos contratos. A segunda estrutura teórica que Jones (1995) utiliza para construir uma teoria instrumental dos *stakeholders* é a dos custos de transação. Essa é uma contribuição importante, pois as políticas para *stakeholders* podem gerar vantagens competitivas ao reduzirem custos de transação. Nos itens seguintes, apresentaremos as bases conceituais das teorias da agência e dos custos de transação, notadamente nos aspectos em que ofereceram especial contribuição para o modelo de Jones (1995).

## AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DA AGÊNCIA

Os princípios da teoria da agência foram estabelecidos por Jensen e Meckling (1976), cujo princípio básico é o de que as organizações são redes de contratos entre os participantes, cujos interesses podem ser diferentes e, até mesmo, conflitantes. Os administradores são participantes organizacionais cuja função primordial é administrar os contratos. A questão da agência é, basicamente, estabelecer mecanismos para assegurar que os agentes (administradores) ajam no sentido de atender aos interesses do principal (proprietários).

As relações de agência têm grande importância para os pesquisadores da teoria das organizações, pois, com o advento da sociedade anônima e a separação da propriedade do capital e de seu controle, quem detém o capital não exerce o controle por meio de ações administrativas. O controle do capital é detido pelos administradores, que podem ter ou desenvolver interesses distintos dos interesses dos proprietários de capital. As preocupações de Jensen e Meckling (1976) eram no sentido de viabilizar mecanismos capazes de alinhar os interesses do principal e do agente.

A partir das proposições de Jensen e Meckling (1976), a teoria da agência se consolida como um corpo teórico que, principalmente a partir dos anos 90, recebe contribuições em duas vertentes. A primeira, mais estrutural, busca analisar o comportamento dos atores, seus interesses e motivações, no contexto organizacional. Na segunda vertente, situam-se as contribuições que buscam en-

tender como os interesses dos múltiplos agentes organizacionais são priorizados e como os conflitos são mediados e encaminhados. Ambas as vertentes são importantes para configurarmos o quadro de referência para o entendimento das relações entre as organizações e seus *stakeholders*.

Para Donaldson (1990, p.371), a teoria da agência é uma "teoria de interesses, de motivação e de conformidade", que recorre à teoria econômica exatamente pela capacidade que ela apresenta no sentido de descrever e explicar como os atores organizacionais agem em função de seus interesses e motivações. A teoria econômica neoclássica parte do princípio de que os atores agem baseados na racionalidade e no oportunismo. Esse pressuposto sobre a natureza humana tem como referência o individualismo e vai de encontro a motivações coletivistas, que consideram as motivações dos participantes organizacionais mais baseadas no altruísmo e na confiança.

A diferença na maneira de perceber a natureza humana é um ponto importante que marca significativas diferenças da perspectiva ética e instrumental da teoria para *stakeholders*. Para os economistas neoclássicos, o homem é essencialmente egoísta em suas relações econômicas, pessoais, sociais e políticas. É essa natureza egoísta do homem econômico que fundamenta a racionalidade e o oportunismo, bem como uma busca permanente pela maximização de todas as utilidades, não só econômicas, mas também de felicidade pessoal, prestígio e poder. Para os economistas, a racionalidade é ilimitada e permeia todas as ações econômicas.

O princípio da racionalidade é baseado em um conjunto de axiomas sobre o comportamento humano, a saber: 1. todas as alternativas de escolha devem ser conhecidas; 2. todas as consequências associadas a essas escolhas são conhecidas e; 3. o homem tem completa classificação da ordem de utilidade que suas escolhas geram (BOURDON, 1995). Essa construção da racionalidade que motiva o comportamento humano foi redefinida por Simon (1960), em seu esforço para analisar a estrutura e o funcionamento das organizações a partir do comportamento dos atores administrativos. Para Simon (1960), o comportamento dos indivíduos envolve um processo de escolhas, e algumas alternativas consideradas mais factíveis são selecionadas, em detrimento de outras. Diferentemente do homem econômico, o homem administrativo não precisa fazer escolhas ótimas, mas tão-somente escolhas satisfatórias. Isso decorre do fato de que ele não conhece todas as alternativas de escolha, não consegue ordenar claramente suas preferências, nem sabe exatamente precisar todas as consequências de sua escolha. Para Simon (1960, p. 198), "todo processo decisório humano, seja no íntimo do indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e da seleção de alternativas satisfatórias e, somente em casos excepcionais, preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas". O homem administrativo precisa, assim, ter informações suficientes para tomar decisões satisfatórias.

A teoria da racionalidade limitada de Simon (1960) possibilitou aos estudiosos da teoria das organizações e, também, aos economistas avançarem na compreensão da natureza humana e, assim, redefinirem as premissas metodológicas nas quais se baseavam as pesquisas nesse campo. Incorpora-se, definitivamente, a premissa da racionalidade limitada dos atores econômicos e administrativos, e a idéia de que as escolhas são feitas a partir das informações possíveis, disponíveis e necessárias para a tomada de decisões.

Além desse, outro importante princípio epistemológico foi incorporado aos estudos das ciências sociais, em geral, e à economia organizacional, em particular: o oportunismo dos agentes ou dos atores. O oportunismo dos atores é conceituado por Hill (1990) como sendo "a busca do auto-interesse como estratégia de ação, incompleta ou distorcida informação, especialmente no cálculo para enganar, distorcer, fingir, ofuscar ou de outra forma confundir" (HILL, 1990, p.500). O oportunismo é consequência da busca pelo auto-interesse, ou seja, do egoísmo econômico. Os agentes têm comportamento oportunista quando, em situações de troca, há a possibilidade de expropriação e/ou a obtenção de rendas extras advindas do processo de troca (HILL, 1990).

Unindo as premissas de que os agentes agem baseados na racionalidade limitada e no oportunismo, resta saber quais são os mecanismos internos às organizações que permitem que tais agentes interajam no ambiente organizacional. Bourdon (1995) observa que as organizações são vistas, pelas teorias clássicas da administração, como sistemas coesos de cooperação e ação coletivas. As organizações são consideradas como um todo coeso, cujos objetivos são convergentes e claros para os indivíduos nela inseridos. A sobrevivência da organização seria, nesse contexto, um objetivo comum dos participantes, capaz de gerar a motivação necessária à cooperação. Contudo, a definição e a explicitação dos objetivos não são condições suficientemente capazes de motivar os membros organizacionais, mesmo porque as organizações apresentam, muitas vezes, estruturas anárquicas em que diferentes objetivos se contrapõem. O desafio que se coloca, então, consiste em compreender como se obtêm coesão de objetivos e comportamentos organizacionais, em situações de conflito e divergência de interesses.

Bourdon (1995) sistematiza as proposições existentes em três vertentes de contribuições para os estudos organizacionais. Há aqueles que preconizam que a coesão organizacional é baseada em relações contratuais, em normas ou em relações de poder. Para os autores que creditam a coesão às relações de poder estabelecidas de forma intra ou interorganizacional, as organizações são redes estruturadas de relações de poder e de dependência, por meio das quais os indivíduos e os grupos negociam e permutam comportamentos. Na vertente das normas, os indivíduos são moldados por normas que definem suas funções, sendo tais normas reforçadas pelas expectativas dos parceiros e apoiadas na existência de valores interativos. Por fim, há os que consideram que a coesão é resultado da obediência a contratos previamente negociados e continuamente monitorada. (BOURDON, 1995).

Os contratos variam com o grau de formalidade que expressam e quanto à extensão de suas especificidade (JONES, 1995). Existem contratos informais, como aqueles desenvolvidos pelas empresas e a comunidade na qual está inserida, e contratos formais, como os estabelecidos com os provedores de recursos, como empregados e fornecedores, dentre outros. Os contratos se diferenciam, também, quanto à frequência e à regularidade das trocas.

Na premissa estabelecida por Jones (1995) e fundamentada nas contribuições da teoria da agência, as organizações são redes de contratos estabelecidos por agentes cuja racionalidade é limitada e em contextos de oportunismo. A teoria da agência analisa uma relação contratual específica, aquela estabelecida pelos proprietários da empresa (principal) com os administradores (agentes). A essência do problema de agência é a de que, com a separação entre propriedade e controle, representa um desafio para os proprietários se assegurarem de que seus fundos não serão expropriados ou gastos em projetos não atrativos. Os administradores e investidores assinam, então, contratos para tentar prever o maior número possível de situações e que podem assumir a forma de trocas, transações ou delegação de autoridade para a tomada de decisões (JONES, 1995). A delegação de autoridade, como uma das formas contratuais presentes nas organizações, dá aos administradores as prerrogativas necessárias para que possam tomar decisões e definir como os resultados da atividade produtiva serão distribuídos entre os *shareholders* e *stakeholders*.

A necessidade de delegar autoridade decorre da expansão do que Marris (1963) chama de *empresas administradas*, isto é, empresas que têm um administrador ou um grupo em condições de decidir sobre as questões relevantes no ambiente organizacional. Nessa situação, cabe indagar quais serão os interesses dos diversos *stakeholders* que os administradores irão priorizar. Para Jensen e Meckling (1976), a estrutura capaz de esboçar as respostas está no direito de propriedade que estabelece como os recursos organizacionais serão distribuídos e por que os acionistas têm prerrogativas nessa distribuição. Os contratos, por sua vez, estabelecem os deveres dos administradores e condicionam a atuação dos demais *stakeholders*, definindo, assim, a estrutura de cooperação e coesão na organização.



Os contratos não garantem, contudo, que os administradores, enquanto agentes racionais e oportunistas, agirão sempre no estrito interesse dos acionistas, porquanto eles têm sua própria agenda, que pode ser de diversas naturezas. Williansom (1973) lista uma série de interesses pessoais que podem vir a ser priorizados pelos administradores, tais como ganhos financeiros, segurança, *status*, prestígio e excelência profissional. A existência de interesses particulares não é, contudo, necessariamente, divergente dos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa. A adoção de uma dada estrutura de alocação de recursos organizacionais pode possibilitar a obtenção de resultados que, além de atender aos interesses dos acionistas, é capaz de proporcionar maiores salários, segurança, poder e prestígio aos administradores (PENROSE, 1963; SOLOW, 1971; MARRIS, 1963).

Independentemente das preferências dos administradores, Jensen e Meckling (1976) defendem a idéia de que eles têm um dever fiduciário para com os acionistas. Esse 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.

Num outro extremo, Donaldson e Preston (1995) consideram a necessidade de que os administradores atendam não só aos interesses dos acionistas, mas aos de todos os *stakeholders*. Os administradores deveriam, assim, alocar seu esforço e os recursos organizacionais de forma a atender aos interesses de todos os *stakeholders*. Disto resulta o que Moore (1999) designa de deveres multifiduciários, que devem ser baseados na crença do valor intrínseco de cada *stakeholder* e fundamentados em bases éticas.

Jones (1995) reorganiza esse debate ao mitigar o conflito de agência, acomodando-o no contexto das relações organizacionais. Firms são *nexus* de contratos, e os administradores são, simultaneamente, partes contratante e contratada, ou seja, são eles também *stakeholders*. Williansom (1981) já reconheceu esse dilema ao lembrar que os administradores fazem os contratos com uma e o assinam com a outra mão. Os administradores são tecnicamente *stakeholders*, mas suas funções básicas são as de contratantes dos demais *stakeholders*, o que não significa que esses agentes tenham o controle completo das organizações. Embora eles tomem importantes decisões, mecanismos de controle são mantidos pelos acionistas, tais como sistemas de remuneração atrelados a resultado ou à existência de conselhos de administração atentos às ações dos executivos. Para Jones (1995), uma teoria baseada em políticas para *stakeholders* deve considerar os administradores e as firmas como uma entidade única, estabelecendo contratos com os demais *stakeholders*.

## AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

As primeiras contribuições para a construção da Teoria dos Custos de Transação se originam de Coase, ainda na década de 30. As reflexões iniciais focavam as organizações como estruturas hierárquicas, nas quais os indivíduos têm tarefas a cumprir e o fazem num contexto de complexidade e incerteza. O autor analisa as condições das trocas no mercado, alternativamente, dentro das firmas e enuncia duas questões que deram origem à teoria dos custos de transação, quais sejam: por que existem firmas e por que as transações ocorrem no mercado e, também, na firma? Para Coase e os demais economistas neoclássicos, o mercado é a forma mais eficiente para que ocorram as transações, pois conta com as economias de escala e a concorrência entre os participantes. Contudo, a existência de determinados custos existentes no mercado determina que algumas dessas transações sejam mais eficientes se realizadas dentro das firmas.

O texto de Coase permaneceu quase esquecido até a década de 70, quando Williamson (1981) estabelece uma nova dimensão para o conceito de custos de transação. Transações são conceituadas como atividades de compra, venda, recrutamento de mão-de-obra e outras necessárias à atividade produtiva. Essas transações, segundo Williamson (1975), podem ocorrer via mercado ou internamente, dentro da firma. O determinante do local para a realização desses contratos, mercado ou firma, é a eficiência de cada local para a realização da transação. As transações exigem que contratos sejam elaborados, escritos e executados, incorrendo em custos para cada uma dessas fases, que são os custos de transação (WILLIAMSON, 1975). O mercado, para esse e outros economistas neoclássicos, é o local mais eficiente para que ocorram as transações, dadas as condições estabelecidas pela concorrência. Todavia, a existência de fatores ambientais – principalmente as incertezas implícitas nas transações –, associados aos fatores humanos, podem tornar os custos de transação do mercado elevados o suficiente para justificar que as transações ocorram no interior da firma.

Os fatores humanos que Williamson (1975) considera são a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes. O conceito de racionalidade limitada, conforme anteriormente discutido, é tomado de Simon (1960) e se refere ao fato de que “a capacidade humana de formar e resolver problemas complexos é muito pequena se comparada com o tamanho dos problemas, para os quais as soluções são requeridas” (WILLIAMSON, 1975, p.9). Os seres humanos não são capazes de obter e reter toda a gama de informações necessárias ao desenvolvimento das atividades produtivas, dada a complexidade das transações. O oportunismo, por sua vez, refere-se a duas questões: falta de franqueza ou honestidade nas transações, no sentido de buscar o auto-interesse como referência; e o comportamento oportunista oferece pouco risco quando grande número de trocas se estabelece.

A conjugação de fatores ambientais (incertezas) aos fatores humanos (racionalidade limitada e oportunismo) impõe custos de transação que farão com que a firma internalize ou não a transação (WILLIAMSON, 1975). Os custos dependem de três características das transações. A primeira é a especificidade dos ativos, objeto da transação. Quando o ativo é muito específico, vendedores e compradores estabelecem uma relação na qual haja garantia de continuidade. Para o vendedor, a especificidade do ativo impossibilita usos alternativos de seu ativo. Para o comprador, a especificidade gera uma restrição de oferta no mercado, o que o vincula a um vendedor específico. Ativos muito específicos não são facilmente encontrados no mercado e, nesses casos, a firma deve internalizar, isto é, recrutar e reter esse ativo. Em sentido inverso, os ativos poucos específicos para um uso podem ser comprados facilmente no mercado, o que torna a decisão de produzir internamente ou comprar no mercado resultado da análise de diferenciais de custo.

A especificidade de um ativo depende de sua situação com relação a algumas questões, tais como: 1. tipo de demanda e performance; 2. possibilidade de ser produzido em escala; 3. grau da demanda e custos de produção; 4. custos de governança existentes em função da especificidade do ativo. A internalização da transação é resultado da especificidade do ativo, isto é, quanto menor a sua especificidade, maior a probabilidade de que a transação ocorra no mercado, já que este tem menores custos de produção (resultado de economias de escala) e menores custos de governança. Em contrapartida, com ativos específicos, os custos de produção e governança se elevam, e a internalização se torna a opção mais eficiente. A firma se torna mais eficiente que o mercado nas transações com ativos específicos devido a três condições. Em primeiro lugar, a firma reduz o incentivo para subutilizar o ativo; em segundo, dispõe de mecanismos de solução de conflitos, quando esses ocorrem e; finalmente, a firma conta com mecanismos para gerar informações que poderiam se tornar mais dispendiosos se alocados pelo mercado.

O segundo fator que impacta os custos das transações é a frequência com que elas são realizadas (WILLIAMSON, 1975). Transações muito frequentes geram custos de elaboração e execução de contratos maiores do que transações raras. O terceiro elemento considerado é a incerteza. Transações com alto grau de

incerteza geram a necessidade de contratos mais elaborados, implicando maiores custos de execução.

As transações estabelecidas pelas organizações com seus *stakeholders* são caracterizadas pela incerteza, pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. A internalização das transações de uma organização, portanto, será definida em função da especificidade dos ativos disponibilizados pelos *stakeholders*, isto é, quanto maior a disponibilidade interna desses ativos, mais significativa sua relevância estratégica para as operações da empresa, mais frequentes as transações e maior a possibilidade de que essas sejam desenvolvidas internamente, ao invés de realizadas via mercado.

## UMA TEORIA INSTRUMENTAL PARA STAKEHOLDERS

Com as proposições da teoria da agência, que pressupõe a racionalidade limitada e o oportunismo dos agentes econômicos, e a teoria dos custos de transação, que descreve as especificidades e os custos do processo de trocas, Jones (1995) desenvolve uma teoria instrumental para embasar as relações das organizações com seus *stakeholders*. Essa teoria se fundamenta na premissa de que as organizações, inseridas em mercados competitivos, objetivam elaborar *contratos eficientes*, aqui entendidos como aqueles capazes de gerar benefícios maiores que os custos de execução e monitoramento envolvidos, para as partes contratantes. O mercado é uma importante estrutura para garantir a eficiência dos contratos, pois ele, em condições de equilíbrio, no sentido do *Ótimo de Pareto*, pressiona para a eficiência e penaliza as contratações ineficientes. Contudo, Jones (1995) lembra que, em estruturas não concorrenciais, ou seja, em condições de concorrência imperfeita, é possível a vigência de contratos ineficientes por longo período de tempo, dependendo do poder das partes envolvidas de elaborar, monitorar e sustentar esse tipo de contrato.

As pesquisas que avaliam as condições de elaboração e execução de contratos eficientes se dividem em duas vertentes. Na primeira, estão os autores que se propõem a avaliar os mecanismos que podem ser utilizados para reduzir a ação oportunista dos agentes, tais como incentivos de monitoramento e estruturas de governança adequadas. Na segunda vertente, estão as contribuições que buscam avaliar os mecanismos para reduzir o comportamento oportunista a partir da "adoção voluntária de padrões de comportamento que limitam ou eliminam esse tipo de comportamento" (JONES, 1995, p.8). Para esse autor, os custos de agência e custos de transação podem ser reduzidos quando os participantes organizacionais agem baseados na mútua cooperação, o que reduz os custos de elaboração e monitoramento e a necessidade de que se estabeleçam garantias para as relações contratuais. Contudo, há que se ponderar que os ganhos provenientes do oportunismo são imediatos, enquanto aqueles advindos da mútua cooperação são distantes no tempo e de difícil quantificação. Dessa forma, o que determinaria que agentes racionais ajam de forma cooperativa? Esse tipo de comportamento é, ainda, racional?

Para Hussey (2000), não existe contradição entre o comportamento racional baseado no auto-interesse e aquele fundamentado na cooperação. O autor considera, em primeiro lugar, os sentimentos morais, ou aqueles inerentes aos indivíduos e que se referem ao amor, à culpa, à lealdade, à honestidade e à justiça. O comportamento alicerçado nesses sentimentos possibilita a mútua cooperação e é racional, pois possibilita resolver os problemas de compromisso (*commitment problems*). Esse tipo de *problema* está presente em situações de negociação e, em tais situações, é geralmente vantajoso para as partes buscar a cooperação ao invés de agir oportunisticamente. Para justificar ações de fraude, as partes devem visualizar vantagens materiais que superem os custos de transação de negociações futuras, causa-

dos pelo risco de rompimento da transação. Os resultados decorrentes do rompimento dos compromissos são demonstrados pela teoria dos jogos. Em jogos não repetitivos, os jogadores tendem a buscar os ganhos advindos da ação não cooperativa, mas, em jogos repetidos, os problemas de compromisso tornam-se evidentes, e os jogadores ganham se buscarem a cooperação (JONES, 1995).

Os problemas de compromisso oriundos das negociações entre as organizações e seus *stakeholders* impõem a necessidade de se reduzir o oportunismo em favor da cooperação, como forma de minimizar os custos de agência e de transação. Hussey (2000) considera a possibilidade de que sentimentos morais, em especial a honestidade e justiça, aumentam a probabilidade de que os comportamentos éticos se repitam no futuro e, assim, levem à construção de uma reputação organizacional, o que reduz a incerteza e o oportunismo nas transações.

Contudo, lembra Jones (1995), o comportamento ético é baseado em sentimentos morais e pertence à esfera do indivíduo. Nada garante que esse tipo de comportamento seja trasladado para as organizações. Para que as organizações tenham o benefício do comportamento ético, é necessário demonstrar que o comportamento organizacional reflete o sentimento moral de seus administradores, e esse é o sentido da moralidade corporativa.

A moralidade é definida por Vasques (1975, p.52) como "o componente efetivo das relações humanas concretas, ou ainda, um tipo específico de comportamento dos homens e, como tal, faz parte de sua existência". A moralidade é a moral em ação, ou seja, a materialização de preceitos morais das sociedades. A moralidade corporativa reflete os padrões éticos dos administradores e constitui uma referência para os demais participantes organizacionais. Ela é estabelecida por meio das *maneiras sinceras* dos atores organizacionais e pelas vias políticas dos canais de decisão, com impactos diretos na reputação da organização (JONES, 1995).

As políticas para *stakeholders*, tais como o pagamento de benefícios, as políticas salariais e ambientais, afetam os *stakeholders* e impactam a reputação da organização que, por sua vez, é continuamente testada via decisões e políticas para *stakeholders*. A consolidação da reputação pode reduzir os custos das negociações em termos de elaboração, monitoramento e necessidade de estabelecimento de sanções legais, para o caso de quebra dos contratos. Dessa forma, organizações que agem com base em sentimentos morais que refletem em suas *maneiras sinceras* e na sua reputação, têm vantagens competitivas sobre as demais, pois reduzem os custos de transação e de agência.

Com essas proposições, Jones (1995) estabelece as premissas para uma teoria instrumental de políticas para *stakeholders*, cujas bases estão na economia organizacional, com as contribuições da teoria da agência e dos custos de transação, bem como na ética do comportamento. O autor considera que o oportunismo nas relações entre as organizações e seus *stakeholders* inviabiliza a obtenção das vantagens comparativas advindas do comportamento baseado na mútua cooperação. Hussey (2000) lembra que as ações alicerçadas em sentimentos morais - que reduzem o oportunismo e viabilizam a mútua cooperação - podem, também, ser racionais e fazer parte das preferências dos indivíduos.

A teoria instrumental de políticas para *stakeholders* de Jones (1995) mantém a premissa comportamental da economia organizacional de que os agentes são racionais, ainda que essa racionalidade seja limitada, e, também, incorpora preceitos éticos quanto ao oportunismo. A supressão do oportunismo é o determinante das vantagens competitivas que as organizações obtêm nas suas relações com *stakeholders*. Diferentemente das proposições contidas na teoria normativa de políticas para *stakeholders* de Donaldson e Preston (1995), a teoria de Jones (1995) busca na ética somente os determinantes de um comportamento não oportunista, que tanto pode ser motivado pelas *razões sinceras* do comportamento, como também fazer parte de um cálculo estratégico para a redução dos custos de transação implicados nos contratos entre os *stakeholders*. De qualquer forma, a lógica desse comportamento tanto pode ser encontrada nos administradores, em sua avaliação pragmática acerca dos prováveis ganhos a serem obtidos com a

implementação de políticas para *stakeholders*, quanto na lógica dos *stakeholders*, ao estabelecer suas expectativas e ganhos em contratos explícitos ou tácitos realizados com as organizações. Exatamente na construção de uma lógica aplicável às diversas lógicas do cenário organizacional reside a relevância da contribuição de Jones (1995).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contemporaneidade acerca da lógica que cerca a definição de políticas para *stakeholders* não possibilitou, ainda, a consolidação de referências teóricas e empíricas sobre o tema. As proposições normativas consideram que a alocação de recursos materiais e financeiros para políticas que beneficiam os *stakeholders* é determinada por *dever ético*. As proposições instrumentais, embora busquem uma *racionalidade* intrínseca para adoção dessas políticas, também se sustentam em princípios morais, mesmo que para justificar a cooperação e a obtenção de ganhos materiais.

A despeito das contribuições das proposições normativas e instrumentais para construção de uma teoria para *stakeholders*, diversas questões merecem maior aprofundamento, porém nenhuma delas explicita critérios objetivos para ordenamento dos fins organizacionais, em situações de conflitos de interesse. E mais, como os acionistas irão subordinar seus interesses aos dos outros *stakeholders*, parece ser uma questão complexa. Se todos os interesses devem ser igualmente contemplados, então como compatibilizar questões tais como demandas por maiores salários, preços mais baixos e lucros maiores?

Tanto na perspectiva normativa quanto na instrumental, o princípio da moral está presente. Na primeira, ele é determinante para o estabelecimento de políticas para *stakeholders*; na segunda, a moral organizacional, oriunda da moral dos decisores, é a mola propulsora para adoção de tais políticas, mas a teoria não explica como os princípios individuais são transpostos para a organização, nem como, por que, ou mesmo se a organização, como entidade individual, irá adotar os princípios éticos e morais de seus decisores.

Merece, também, maior investigação a possibilidade de que a adoção de políticas para *stakeholders* possa ser mais o resultado de pressões externas, conjugadas com benefícios advindos de reduções fiscais e possibilidade de ganhos para a imagem da empresa, do que propriamente decorrente do exercício de preceitos morais por parte dos gestores. O impacto da adoção de políticas de responsabilidade social sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas constitui, também, um importante item de pesquisa a ser considerado no Brasil. O desenvolvimento de metodologias específicas para aferir a existência de tais impactos poderia constituir um argumento relevante para subsidiar, sob o aspecto pragmático, a implementação de políticas para *stakeholders*. Os resultados iniciais já obtidos por Campos (2003) podem constituir uma referência útil.

Numa outra linha teórica, igualmente relevante, encontram-se as pesquisas conduzidas por Pena (2004, 2003a, 2003b) e Pena e Gomez (2004), que utilizam a base conceitual do modelo de Lozano (1999 e 2002) e os indicadores de responsabilidade social definidos pelo Instituto ETHOS (2005), para analisar como as políticas e práticas de responsabilidade social corporativa vêm sendo implementadas em empresas brasileiras – especialmente naquelas que se comprometeram com a Agenda *Global Compact* – na perspectiva de seus diversos *stakeholders*. Também aqui, a referência de análise, tal como proposta por Jones (1995), são os diversos *stakeholders* de uma organização. Os resultados das pesquisas conduzidas no interior do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social – NUPEGS –, da PUC/Minas, revelam não apenas a potencialidade de temas ainda inexplorados, mas apontam para a existência de um significativo *gap* entre o discurso e/ou a intenção das empresas e os efetivos impactos de ações já implementadas, nas perspectivas de seus diferentes públicos, interno e externo.

A construção de uma teoria de políticas para *stakeholders* deve receber contribuições que considerem as demandas por uma sociedade mais justa e mais humana, mas não podemos ignorar que o comportamento humano dificilmente prescinde de uma racionalidade instrumental para se justificar. Discutir francamente as motivações subjacentes à implementação de políticas de responsabilidade social corporativa pode constituir um primeiro passo importante para sua adoção.

## REFERÊNCIAS

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

BOATRIGHT, J. R. *Ethics and the conduct of business*. New Jersey: Prentice Hill, 1999.

BOURDON, R. *Tratado de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

CAMPOS, T.C. *O impacto das políticas de stakeholders sobre o desempenho organizacional das companhias de capital aberto no Brasil - uma conexão (im)provável*. 2003. 311 f. Tese (Doutorado em Administração)-CEPEAD, FACE, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v.20, p.92-117, Jan.1995.

DONALDSON, L. The ethereal hand: organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.369-81, 1990.

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

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Indicadores de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs/conceitos>>. Acesso em: 28 jun. 2005.

FREEMAN E. R. A stakeholder theory of the modern corporation. In: HARTMAN, L. P. *Perspectives in business ethics*. London: McGraw-Hill International, 1998.

\_\_\_\_\_. *Strategic management. A stakeholder approach*. London: Pitman, 1984.

HESTERLY, W.; LIEBESKIND, J.; ZENGER, T. R. Organizational economics: an impending revolution in organizational theory? *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.402-20, 1990.

HIIL, C. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implication of transaction cost theory. *Academy of Management Review*, v.15, n.3, p.500-13, 1990.

HOSMER, LaRue T. *The ethics of management*. 3rd.ed . Irwin McGraw- Hill, 1996.

HUSSEY, R. La solidaridad frente a la racionalidad económica en alguns autores recientes. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). *Economia e ética*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

JENSEN, M; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. v. 3, p. 305-60, 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.
- LOZANO, J.M. *Ética y empresa*. Madrid: Trota, 1999.
- \_\_\_\_\_. *La empresa ciudadana: um reto de inovação*. Madrid: Esade, 2002.
- MARRIS, R. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press. 1963.
- METCALFE, C. E. The stakeholder corporation. *Business Ethic*. v.7, n.1,, p.30-6, Jan. 1998.
- MOORE G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*. v. 8, n.2, p.75-86, 1999.
- PENA, R. P. M.; GOMEZ, P. F. La empresa ética: un nuevo paradigma? Condiciones, desafíos y riesgos del desarrollo de la business ethics. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- PENA, R. P. M. Ética y estrategia en el marco referencial de la business ethics. In: I ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 2003, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: ANPAD, 2003a.
- \_\_\_\_\_. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia - SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003b.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press. 1963.
- RAWLS, J. The theory of justice distributive. In: HARTMAN, L. P. *Perspectives in Business Ethics*. Homewood, IL: McGraw-Hill International. 1998.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior*, 2<sup>nd</sup>.ed. London: Macmilan, 1960.
- SOLOW, R. M. Some implications of alternative criteria for the firm. In: MARRIS, R.; Wood A. *The corporate economy - Growth, competition and innovative potential*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- STARIK, M. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. *Business and Society*, Apr. 1994.
- VASQUES, A. S. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Managerial discretion and business behavior. In: GILBERT M. *The Modern Business Enterprise*. London: Penguin Books, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Markets and hierarchies - Analysis and antitrust implications*. London: Free Press - Collier Macmillan, 1975.
- \_\_\_\_\_. The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v.84 ,n.3, p.549-77, Nov. 1981.