

2

Revisão da literatura

2.1. Racionalidades

Toda constituição social pressupõe um esforço explicativo do estado das coisas, humanas ou naturais, além de necessitar de mecanismos capazes de perpetuar tais relações. Em outras palavras, é possível apontar para uma mediação entre a realidade social, disposta em termos de classes dominantes e dominadas, e as relações humanas, cimentada por categorias de racionalidade (Hollis & Lukes, 1982; Taylor, 1982). Na sociedade ocidental, notadamente a partir do Iluminismo, o desenvolvimento histórico elegeu a Razão como sua campeã, capaz de afastar o obscurantismo atrelado a mitos e superstições, e a liberar o homem do jugo da natureza. É essa visão ‘utópica’ de razão, representada por Kant, que levaria a Humanidade à sua maioridade, libertando-a das trevas da ignorância, a despeito de todo o comodismo que as almas menores dispõem em sua relutância contra a emancipação (*Mündigkeit*). A razão, segundo Kant, é a própria marca da espécie, capaz de existir e produzir conhecimento sem a necessidade da experiência (Lebrun, 1990). Ao contrário, é na mente que o complexo sensitivo toma forma, a partir das noções *a priori* de tempo e espaço, o que acaba por impor uma ordem humana ao mundo. Esse signo de liberdade tem um cunho fortemente moral e político, visto vincular definitivamente o pensamento racional, inerente à condição humana, à sua inserção social, conforme atesta o “imperativo categórico” kantiano, capaz de conduzir o indivíduo a uma realização no plano ético (Arendt, 1995).

O entendimento da Razão como libertação é uma das pontes que referenciam a Escola de Frankfurt ao pensamento kantiano, a partir da discussão sobre o Esclarecimento (*Aufklärung*) realizada por Theodor Adorno e Max Horkheimer, e que embasou sua Teoria Crítica da Sociedade (Adorno & Horkheimer, 1994). A irracionalidade da racionalidade (instrumental) poderia, por essa visão, ser contida por uma cultura verdadeiramente criadora, contrária à

semi-cultura (*Halbbildung*), da qual emergiria um sujeito epistêmico e moral, à procura de uma verdade ainda em formação. Nesse espaço, o devir (*Zu-kunft*) apresentaria toda sua multiplicidade, e a auto-reflexão crítica seria capaz de integrar o geral e o particular, sem que a obrigatoriedade do instantâneo alijasse a possibilidade do exercício do empírico. Em outros termos, a cultura produzida dessa forma não se resumiria em uma necessidade intelectual, visto estar eivada de uma materialidade eminentemente emancipadora. A negatividade da crítica ladeia, dialeticamente, a positividade da condução do real, superando-se ambas em uma nova socialização do homem, mais plena e justa (Barbosa, 1996). Aliás, já em Weber (1986) pode ser observada a distinção entre uma racionalidade voltada à ciência, portanto ‘neutra’ e mais preocupada em desenvolver meios, e outra dirigida à política, envolvida com os destinos de uma sociedade e, portanto, seus fins.

Posteriormente, esse debate foi retomado por Habermas, ao relacionar a Emancipação com sua teoria da Razão Comunicativa, entendida agora como sinônimo de uma ação comunicativa (Aragão, 1997). Esse autor entende que a crise da sociedade moderna reside em uma diluição dos valores éticos da ação humana, ao mesmo tempo em que são incrementadas normas cada vez mais sofisticadas de viés puramente técnico, às quais a própria ciência está submetida. Tais orientações são desprovidas de linguagem, ou ao menos de uma comunicabilidade humana, o que restringe a possibilidade da ação restauradora. Como conclusão, assevera que o progresso técnico por si só não é capaz de garantir qualquer avanço na dimensão da ação humana (Bronner, 1994).

Todavia, garante Habermas, a própria existência social é uma garantia de uma semente dessa subjetividade, que só pode ser abafada com a extinção da vida. Em outros termos, a sociedade moderna carrega tanto as condições para essa comunicação intersubjetiva, maximizada pelos próprios meios técnicos, quanto para seu atrofiamento. A recuperação da possibilidade da ação humana só pode ocorrer, segundo seu juízo, pela razão emancipadora, representada pelo entendimento e pelo consenso comunicativo. Desloca, então as estruturas apriorísticas kantianas da razão para a linguagem, sem que isso venha a representar um rompimento, visto estarem intrinsecamente relacionadas (conforme o termo *logos* atesta). Para Habermas, a maioria iluminista pode seguir caminho sempre que houver a comunicação livre de coação, que é uma condição

necessária e suficiente para o resgate de uma consciência não aprisionada por dogmatismos (Siebeneichler, 1994).

A Administração tem como uma de suas principais atribuições a operação da realidade objetiva, visto ser definida como uma ciência aplicada, e ser cobrada pelos resultados alcançados. Tradicionalmente, o **administrador**, palavra de origem latina, recebe ordens de alguém: em sua origem, de um **magistrado**; atualmente, de uma lógica hegemônica, que ao longo desse século foi substituindo a figura do grande capitalista (Motta, 1993). Sua principal função é de servir de interface entre o ambiente imprevisível onde atua e uma cobrança previamente ordenada, não lhe sendo facultado atuar como *vate* (profeta), que fala em nome dos deuses e a quem é permitido o delírio (perda da razão). *Mudança* é vista como *deslocamento*, retirada do *locus*, *quebra da ordem* e, como tal, deve ser colocada entre parêntesis. Tal contingência funciona como um agente delimitador de sua ação, fazendo com que esteja vinculado a um determinado tipo de racionalidade que, supõe-se, fortemente submetida à *dzoé*, vida biológica, circular e instrumental.

Para lidar com o fenômeno da Economia de Comunhão, estamos diante de um impasse aflitivo. Por um lado, os elementos motivadores da proposta estão claramente aportados na subjetividade; por outro, a prática do mercado que a envolve tem claros contornos instrumentais. Nessa tensão, vive a EdC. Alguns autores vêem nisso um processo dialético que levará à superação dos paradigmas atuais de mercado, ao passo que outros percebem grandes dificuldades nesse convívio de contrários, o que colocaria sob suspeita todo o esforço até aqui realizado. Gold (2000a) afirma que mais cedo ou mais tarde as empresas da EdC terão que enfrentar o fato de conviver com duas racionalidades: de depender da competitividade e da eficiência para lidar com o mercado, e de continuar a aplicar valores da comunhão, de acordo com a sua orientação cultural-espiritual (p.89). Discorrendo sobre a *we-rationality* (a racionalidade do nós), Bruni (2002) questiona: "fora ou dentro da racionalidade instrumental?" (p. 55) Como será visto no próximo tópico, esse embaraço tem raízes antigas.

2.2.

Religião e *business*: A vida entre duas racionalidades

Desde Max Weber que a relação entre religião e empresa ficou marcada na Administração de Empresas, a partir de sua análise sobre o “espírito do capitalismo”, dissecado ao longo de um erudito passeio pelas éticas das diversas denominações cristãs.

Sua definição de capitalismo indica uma ação econômica que se baseia na expectativa de lucro, a partir da utilização da oportunidade de trocas, e aquisição racional de bens e de força de trabalho, havendo sempre uma comparação entre o dinheiro que entra e o dinheiro que sai, em um processo de cálculo contínuo. A organização racional moderna da empresa capitalista, tomada essa no sentido ocidental, não seria possível sem a separação do *business* da vida privada, e a ênfase racionalista dada a essa empreitada. Tal proposta de exatidão de cálculos só seria possível se for tomado por base o trabalho livre (p.22). Todavia, assevera Weber, há um contraponto pouco visível a esse racionalismo legalista e tecnicista, que dá a permissão para que o homem exerça a prática de certos tipos de condutas racionais. Essas forças “mágicas” têm sua origem na religião, com óbvios desdobramentos éticos, as quais influenciam a conduta do empresário (p.27). O eixo de atuação e penetração de protestantes e católicos em esquemas capitalistas distingue-se, então, mais do que por fatores históricos ou sociais, por suas crenças religiosas (p.40). São as puras características religiosas dos protestantes, mais do que sua ênfase materialista, que os aproxima da proposta capitalista moderna.

Exemplifica sua afirmação nas pregações de Benjamin Franklin, retiradas de seus “*Advice to a Young Tradesman*”, de 1748, as quais Weber entendia serem mais do que simples regras de comércio, ou uma astuta recomendação de negócios, mas um *ethos* peculiar, colorido de utilitarismo, no qual a honestidade é apenas “útil”. Foi esse “espírito do capitalismo”, e não os volumes disponíveis de capital, que impulsionou a expansão do capitalismo moderno (p.68). Um dogma central no protestantismo, que o catolicismo descarta, não é o exercício de um ascetismo moral, mas o cumprimento de obrigações impostas a um indivíduo por seu posicionamento no mundo (p.86). Identificando as possíveis contribuições das diversas denominações protestantes, Weber mostra a influência dos calvinistas na liberação de energia para a aquisição privada. Dos *Quakers*, observa a

preocupação com o desperdício de tempo, pois, sendo a vida tão breve, cada hora perdida é uma hora não trabalhada a serviço de Deus. Dos luteranos, observa Weber que a divisão do trabalho é o resultado direto da vontade de Deus. A visão dos puritanos, por seu turno, é de que a oportunidade disponibilizada por Deus não pode ser rejeitada, e se Ele apresenta possibilidade de lucro, o fez com um propósito, que não pode ser questionado. Ainda que a ótica protestante seja fortemente contra o consumo intenso, há uma liberação para a aquisição de bens, inicialmente restrita na ética tradicional. Segundo Max Weber:

“(...) For, in conforming with the Old Testament and in analogy to the ethical valuation of good works, asceticism looked upon the pursuit of wealth as an end in itself is highly reprehensible; but the attainment of it as a fruit of labour in a calling was a sign of God’s blessing. And even more important: the religious valuation of restless, continuous, systematic work in a worldly calling, as the highest means to asceticism, and at the same time the surest and most evident proof of rebirth and genuine faith, must have been the most powerful conceivable lever for the expansion of that attitude toward life which we have here called the spirit of capitalism.

“When the limitation of consumption is combined with this release of acquisitive activity, the inevitable practical result is obvious: accumulation of capital through ascetic compulsion to save.” (Weber, 1958, p.172).

Em relação à ação no mundo da burguesia, Weber assevera que:

“A specifically bourgeois economic ethic had grown up. With the consciousness of standing in the fullness of God’s grace and being visibly blessed by Him, the bourgeois business man, as long as he remained within the bounds of formal correctness, as long as his moral conduct was spotless and the use to which he put his wealth was not objectionable, could follow his pecuniary interests as he would and feel that he was fulfilling a duty in doing so. The power of religious asceticism provided him in addition with sober, conscientious, and unusually industrious workmen, who clung to their work as to a life purpose willed by God.” (Weber, 1958, ps. 176-177).

A partir dessas duas passagens, é possível observar que as recomendações de Benjamin Franklin ao jovem empreendedor contêm os elementos fundamentais do espírito do capitalismo, da mesma forma que contêm a essência do asceticismo puritano.

Se a obra de Max Weber apresenta inquestionáveis elementos que associam a ação empresarial a orientações religiosas, surpreende o tema da religião e da espiritualidade não ser há muito considerado como central na Administração de Empresas. Segundo Nash e McLennan (2001), esse quadro vem mudando e, na

última década, muitos dos questionamentos no âmbito do universo organizacional levaram as pessoas a redescobrirem um interesse pela espiritualidade na área de negócios. Nos Estados Unidos, como no resto do mundo, houve grandes transformações em relação ao redesenho de mercados, na forma como as pessoas se comunicam e na formatação de instituições. Todavia, afirmam, a maior mudança foi na forma como os negócios são orientados. Um dos sintomas dessa crise é o crescente número de “gurus” organizacionais prontos para fornecerem suporte nessa área, e o discurso da religiosidade e da espiritualidade é um dos preferidos. Não por acaso, as vendas de livros religiosos aumentaram em 35% em lojas virtuais, tais como a Barnes e Nobles. Na Amazon.com havia, em 1999, mais de nove mil títulos com esse rótulo (p. xxii).

As adesões a essa onda espiritual entre homens de negócio vêm não apenas de crentes, mas também de “*believers unchurched*”. Nos Estados Unidos, esse movimento estaria sendo patrocinado por seis novas realidades: o envelhecimento dos “*baby boomers*”, os quais ocupam agora uma posição de liderança em suas organizações, e esperam algo mais do que o pagamento do fim do mês; a economia global, que incrementa a comunicação e a conexão entre culturas; um senso de *stress* psicológico no trabalho, causado pela hiper competição; uma certeza de que as ferramentas até aqui utilizadas não são capazes de dar conta da multiplicidade da vida empresarial, o que força uma abertura a outros paradigmas; a dúvida na ciência como sendo a única detentora da Verdade, e a conseqüente retomada da religião como uma fonte plausível de conhecimento; o surgimento dos gurus, os quais buscam o filão da “alma” dos negócios (Nash e McLennan, 2001).

Nesse momento, os autores fazem uma alusão indireta a Tom Chappell, presidente da Tom’s of Maine, uma pequena empresa com significativa orientação ecológica e religiosa. Sua proposta é de integrar valores, crenças e negócios na prática da gestão organizacional e, partir de sua experiência na condução da Tom’s, o autor explica de que forma mente e espírito podem trabalhar juntos para competir por lucros no mercado (Chappell, 1993). Sua visão de empresa-como-comunidade enfatiza que tão importante quanto esse lucro é o bem comum, e a missão da empresa mostra isso: “ser uma empresa rentável e bem sucedida, na medida em que age de uma forma social e ambientalmente responsável” (p.83). Sua preocupação é de criar parcerias com outros, pois aí reside a bondade, seja na

criação de produtos, seja na relação com seus *stakeholders*. “Fazer o bem” aparece diversas vezes no decorrer de seu livro.

Tal espiritualidade engrandecida estimula a busca por uma harmonia com Deus, expressa em uma conectividade com a comunidade e em uma consistente ação moral. Essa tem em suas bases uma ética cristã que vem se contrapor a uma descrença nas lideranças tradicionais das empresas (Chappell, 1993, p.31). As fraudes contábeis ocorridas nos Estados Unidos e em outras partes do mundo, e que afetaram milhões de pessoas, justificam a cautela que a sociedade guarda em relação à classe dirigente de grandes corporações.

Conforme já apresentado anteriormente, de acordo com Weber (1958), os códigos de ética e as práticas dessas pessoas e das organizações que dirigem são fortemente impactados por essa vinculação, pois, afinal, não são mais pessoas tendo experiências espirituais, mas seres espirituais tendo uma experiência humana. Isso faz com que pessoas de negócios imbuídas de fé procurem por uma vida espiritual mais profunda na própria empresa, ficando seus padrões de conduta regidos por uma ética religiosa.

A resposta da tradição religiosa no que se refere às questões econômicas deu-se tanto no nível ideológico, o que juntou a Igreja Católica com outras denominações, quanto no engajamento em uma ação social mais voltada para a justiça econômica. No nível dos relacionamentos, houve uma preocupação em tentar atrair lideranças de empresas para discutir temas como crise familiar, violência social, desemprego e outros (Nash, 1994). Essa aproximação ajudou a aumentar a penetração do viés religioso no árido terreno do *business*.

Buscando compreender o alcance e as limitações dessa parceria, Nash (1994) realizou importante pesquisa com sessenta e cinco empresas, públicas e privadas, cujos CEOs sabidamente tinham vinculação religiosa. Dada a diversidade de religiões envolvidas, todas de matriz cristã, Nash (1994) definiu como evangélico aquele que tem um senso de pecado e de redenção, associado a uma crença no testemunho do amor de Cristo e da natureza una da Trindade, e que, além disso, possua uma crença de que, em todos os aspectos da vida, há uma autoridade maior a guiá-los. A partir dessa classificação, a autora traçou um retrato daqueles CEOs que atendem a esses pré-requisitos. Nesse desenho há três aspectos, resumidos a seguir:

1) de oração:

- está submetido à vontade de Deus;
- dirige sua vida de acordo com princípios bíblicos;
- menciona a religião em sua fala diária.

2) pessoais:

- aceita Jesus;
- acredita que eventos diários têm significado sagrado;

3) relacionais:

- têm uma relação pessoal com Jesus;
- considera a harmonia familiar importante;
- estabelece redes sociais com outros grupos semelhantes;
- considera o trabalho como uma missão pessoal importante (mais do que fonte de dinheiro).

Esses aspectos são intensificados pela abordagem holística para solucionar problemas e interpretar eventos, além de ter uma forte carga de vida espiritual.

Em sua pesquisa, Nash (1994) observou que esses líderes sofrem sete pontos básicos de tensão no exercício da condução de seus negócios. São eles:

- 1) O amor de Deus X a busca pelo lucro;
- 2) O amor X a orientação para a competitividade;
- 3) A necessidade das pessoas X as obrigações com o lucro;
- 4) A humildade X o ego do sucesso;
- 5) A família X o trabalho;
- 6) A caridade X a riqueza;
- 7) O testemunho de fé X a secularidade.

Tais tensões geram um grande potencial para criar uma atividade econômica e espiritual mesclada. Segundo a autora,

“It is as if the new evangelical businessperson is poised on an energy point that depends on his or her ability to maintain some distance – but not too much distance – between the opposing forces of faith and business.” (Nash, 1994, p.267).

Nash (1994) associa diretamente essa classificação de empresa evangélica com uma preocupação maior nos relacionamentos, e a formação de uma rede de

ajuda mútua que atua em nível mundial. Esse grupo percebe-se “diferente” da corrente hegemônica, e se vale dessa rede para se reabastecer de energia de forma a dar continuidade em sua cruzada contra as injustiças do mundo.

A despeito das preocupações dos gestores em não impor suas visões religiosas a seus funcionários, desses se espera que sigam um conjunto específico de normas para as relações familiares, para a moralidade e para seus objetivos pessoais.

A conclusão de Nash (1994) é a de que a ética do protestantismo calvinista tradicional, citado por Max Weber, já foi uma fonte de vantagem competitiva quando da consolidação do capitalismo, mas seus rígidos princípios de inflexibilidade, trabalho árduo, disciplina, hierarquia, racionalidade e individualismo seriam, hoje em dia, mais restrições do que favorecimentos a um crescimento econômico. A nova realidade de mercado, instável, holística e relacional, estaria mais adequada à visão de mundo dessa empresa evangélica (p 270).

Intrigante trabalho fizeram Cima e Schubeck (2001), ao compararem as tradições católica e liberal, em temas como interesse próprio, amor e justiça econômica. Muitas divergências foram encontradas, mas suscita consideração perceber autores como Adam Smith e Milton Friedman por um lado, e São Thomas de Aquino e os papas, por outro, trazerem surpreendentes similaridades em suas propostas.

No que se refere ao amor próprio, ambas as tradições o vêem como um bem moral, sendo um elemento definidor da economia política. Nesse aspecto, afirmam Cima e Schubeck (2001), tanto a orientação liberal quanto a católica imaginam que a natureza das pessoas e dos grupos faz com esses busquem seu próprio bem. Além disso, pessoas e grupos são capazes de tomar conta de si próprios de uma forma melhor do que agentes externos o fariam. A famosa passagem de Adam Smith a respeito da falsa bondade dos padeiros e dos açougueiros, movidos que são por interesses próprios, pode aqui ser lembrada, pois exemplifica o pensamento individualista que norteia o capitalismo.

Deve ser ressaltada aqui a visão de São Thomas de Aquino sobre o amor próprio. Afirmava ele que o homem ama a si próprio mais do que o próximo, porque cada homem é um consigo mesmo, enquanto que, em relação ao outro, ele pode, no máximo, guardar semelhanças. Consistente com as visões de São

Thomaz de Aquino, os ensinamentos da Igreja defendem o direito da propriedade privada, da iniciativa individual, da liberdade individual e da livre associação entre indivíduos. Segundo Cima e Schubeck (2001), tudo isto junto enfatiza o princípio do interesse próprio. A questão da propriedade privada é enfatizada pelos autores a partir da fala do papa Leão XIII, o qual afirmava que uma pessoa deveria ter direito a possuir seus próprios bens, porque assim trabalharia com mais afinco. Na mesma linha de raciocínio estaria o papa Pio XI, que analisa o trabalho de pequenos grupos em relação a grandes grupos sociais. Na disputa entre indivíduo e comunidade, aquele deveria ter prioridade. Também o papa João Paulo II mostrou o perigo de se reprimir o interesse próprio, pois nesse vácuo poderia surgir uma burocracia que restringiria a liberdade e a iniciativa. Nessa linha, João Paulo II admitia ser o mercado vantajoso, pois fornecia a possibilidade para que cada um pudesse desejar de acordo com suas preferências.

Todavia, deve ser levada em consideração a preocupação dos dois últimos papas para que o interesse próprio trabalhasse na direção de um bem comum, havendo uma diferenciação entre ter e ser. No primeiro caso, há o perigo de recair para o indesejável consumismo, enquanto que na segunda hipótese as pessoas buscariam a verdade, a beleza, a bondade e a comunhão com os outros. Citando a encíclica *Laborem Exercens* (1981), Cima e Schubeck (2001) encontram nas palavras do papa João Paulo II uma ode ao trabalho, pois esse é um meio de se expressar o interesse próprio e de aumentar a dignidade dos indivíduos (p. 217). Há, portanto, uma convergência, nesses termos entre o liberalismo e os ensinamentos da Igreja Católica.

No que se refere ao amor aos próximos, Adam Smith fala de benevolência, ao passo que Milton Friedman valoriza a filantropia. Já a tradição católica enfatiza a caridade baseada no amor profundo, ou ágape (que é o nome de uma das empresas que compõem essa investigação). Esse amor deve motivar as pessoas a trabalharem juntas em amizade, respeito e afeição, trazendo relacionamentos de mútuo benefício. Segundo Leão XIII, essa caridade é a mãe de todas as virtudes. Essa noção de caridade em Leão XIII foi muitas vezes interpretada pelos trabalhadores como sendo uma forma de paternalismo que lhes retirava a dignidade. O conceito foi se aperfeiçoando a partir do papa Pio XI, até que João Paulo II associou definitivamente caridade com justiça, expresso no conceito de

solidariedade. Essa possui a qualidade da gratuidade, do perdão e da reconciliação. Todos esses são temas caros à Economia de Comunhão.

Dentro da esfera econômica, João Paulo II já falava de solidariedade como sendo o compartilhar de trabalhos coletivos, o que inclui trabalhar *com* os outros e *para* os outros, “forjando a unidade dentro da comunidade” (Cima e Schubeck, 2001, p. 219). Milton Friedman, por seu turno via a caridade de uma forma possível, mas que deveria ser bastante limitada, dirigida apenas aos “menos afortunados” (p. 222). O ator responsável por esses atos seria o Governo, por intermédio de distribuição dos impostos.

No que se refere ao tema “justiça”, Milton Friedman, de forma semelhante a Adam Smith, afirma que essa se faz na medida em que as pessoas têm controle sobre seus negócios e sobre seus ganhos e têm liberdade de comprar e vender os bens produzidos em termos aceitos mutuamente. Se um imperativo não pode ser enquadrado dentro de uma lei, então não é justiça. Por seu turno, a orientação da Igreja Católica é de que a justiça está relacionada com as ações que aumentam a dignidade humana, e está umbilicalmente ligada à ética social. No que diz respeito à vida pública, a justiça, conforme os ensinamentos católicos, está associada à contribuição e à distribuição: todos os que podem devem contribuir a partir de uma participação ativa, na economia e na política. Da mesma forma que a orientação liberal, nesse caso, o Governo deve ter um papel apenas de pano de fundo, auxiliando apenas aqueles que ainda não podem exercer sozinhos seus afazeres. Justiça deve ser buscada, pois é o que garante que as pessoas não se destruam mutuamente.

Em resumo, ambas as tradições valorizam o amor próprio, apesar de reconhecerem os perigos de um interesse próprio exacerbado. Em seus termos particulares, entendem que a justiça é o elemento central da sociedade. Além disso, ambas as tradições valorizam a propriedade privada, e vêem no Governo um ator que deve, apenas, proteger uns dos outros das injustiças, e repudiam um estado assistencialista.

Por seu turno, é sobre o empreendedorismo e as restrições à sua avaliação que recai a preocupação das análises de Cornwall e Naughton (2003). Esses autores questionam a visão tradicional de valorização do empreendedorismo a partir de parâmetros puramente quantitativos, habitualmente vinculados à receita obtida, à rentabilidade alcançada, ao percentual de mercado conquistado, ou à

quantidade de produtos manufaturados. Sua crítica repousa na ausência de um olhar mais integral sobre as motivações que levam alguém a correr riscos para se transformar em um empreendedor. A dimensão subjetiva, de forte viés moral, é totalmente esquecida na hora de se avaliar um desempenho empresarial.

Todavia, asseveram os autores, não é só o que as pessoas fazem que deveria importar, mas aquilo que os empreendedores têm em comum, suas características internas, é que deve ser estudado. Infelizmente, são poucos os estudos voltados a esse tipo de análise. A corrente principal observa apenas os aspectos financeiros, talvez por serem esses mais fáceis de serem coletados, ainda que não sejam os mais importantes. Não há uma preocupação em perguntar ao empreendedor o que “sucesso” significa para ele, muito menos avaliar qual é o impacto moral ou espiritual produzido por sua ação no mundo. Gerar empregos, criar e distribuir riquezas, fazer o que gosta, contribuir com a comunidade, ou mesmo algo mais profundo, talvez de cunho religioso, seriam respostas possíveis a essa indagação. Sem essa análise mais ampla do que é sucesso, capaz de transcender a quantificação financeira, fica impossível saber o que é um bom empreendedor. Afinal, a maior recompensa para uma ação humana não é o que se ganha com ela, mas em quê a pessoa se transforma a partir dela (Cornwall e Naughton, (2003, p.64).

Mencionando a encíclica *Laborem Exercens*, de 1981, Cornwall e Naughton (2003) rejeitam para o economismo, que seria a redução do universo do trabalho à exclusiva dimensão econômica, o que é uma proposta limitadora, submetida a uma lógica instrumental. De acordo com sua reflexão, perceber o homem como mero fator de produção é dar a primazia das coisas sobre as pessoas. Daí, uma análise mais completa da motivação e do sucesso de algum empreendimento deve, obrigatoriamente, abraçar a dimensão moral, pois, conforme avalia Gregg (2001), é no trabalho que uma pessoa faz escolhas sobre si mesma, se realiza e se desenvolve. Logo, a motivação supera a perspectiva da remuneração sobre o capital, na medida em que existe uma relação entre as ações humanas, sua história, suas necessidades, e seu entorno. A formação do empreendedor deve ser avaliada, portanto, dentro de uma ótica mista, que engloba não apenas as questões técnicas, mas igualmente as pessoais, as sociais e as espirituais. Se a dimensão subjetiva do trabalho for atrofiada, haverá uma estagnação moral e religiosa da pessoa, conforme a conceituação de virtude feita pela tradição social católica. É a

crença de que vai se fazer algo de melhor, não apenas em termos de produtividade, mas na relação integrada entre pessoa e mundo, que permite que compreendamos as verdadeiras motivações de um líder empreendedor. A retirada dessa relação nos remete à origem do termo *idiota*, segundo a filosofia clássica, que é a pessoa que gasta seu tempo aprendendo apenas a técnica, mas que não consegue aprender a sabedoria prática (que é a virtude). Esse “idiota” é um “*private person*”, que não apresenta conhecimento moral ou social em seus atos (Gregg, 2001, p.67).

Voltando uma vez mais à fonte weberiana, havia nesse uma crítica a Benjamim Franklin, posto que esse estimulava o utilitarismo na relação entre o homem e seus objetivos. Diante dessa opção, Max Weber (*apud* Cornwall e Naughton, 2003) afirmava preferir a visão cristã alemã, menos preocupada com as aparências e, portanto, menos dada a hipocrisias. Lamentavelmente, afirmava esse pensador, a influência da proposta estadunidense era evidente naquela época, e, aparentemente, não se modificou até nossos dias.

A partir dessa discussão, podemos perceber melhor a relação entre os empreendedores da Economia de Comunhão e a forma como conduzem seus negócios, além de lançar um pouco mais de luz sobre seus objetivos empresariais. Perguntar-lhes sobre o retorno do capital investido talvez faça pouco sentido, se essa indagação não for acompanhada de um forte quadro de referência moral, capaz de estimular o desenvolvimento humano, conforme sugere a tradição católica. Para melhor entendermos essa vinculação, devemos nos debruçar, doravante sobre as peculiaridades da Economia de Comunhão.

2.3. A Economia de Comunhão

“I shop, therefore, I am.”

Anúncio em uma loja de departamento dos USA

“O que é dar? É o amor em ação.”

Madre Tereza de Calcutá

Há muito se discute se é viável ou não a existência de empresas com viés substantivo em uma economia de mercado. Mesmo os exemplos sugeridos por Guerreiro Ramos (1981) de organizações substantivas, tais como a família, raramente se envolviam com mercados competitivos. Essa lacuna, de certa forma,

foi suprida pelo esforço de Chiara Lubich ao imaginar e estimular a existência do que denominou a “Economia do Dar” (Costa, 1998), com empresas que abraçam uma rígida postura ética, são capazes de gerar lucros e de compartilhar partes desse lucro com quem dele necessite. O embate anteriormente enunciado, marca, sobremaneira, as possibilidades da EdC, e as indagações que seguem são ao mesmo tempo simples e profundas.

Se a conduta ética, regida pelo amor, é o que movimenta as pessoas e as empresas desse projeto, como isso pode ocorrer em instâncias repletas de competições acirradas e de práticas comerciais questionáveis? A instrumentalidade, que Adorno (Barbosa, 1996) temia ter povoado todas as áreas humanas, pode ser combatida ou, ao menos colocada em harmonia com um projeto substantivo, sem contaminá-lo? Se minha existência está associada à compra reificada, conforme citação acima, como é possível dar, nos termos proferidos por Madre Tereza de Calcutá? A EdC é uma alternativa para o impasse capitalismo-estatismo? Esse é um projeto louco, genial ou irrelevante para a sociedade?

Tais incômodas questões não podem ser evitadas, na busca por se aproximar do projeto, e para melhor entendê-lo faz-se mister recorrer às elucidações que só a história pode fornecer.

2.3.1.

As raízes da Economia de Comunhão

“Ao contrário da economia consumista, baseada na cultura do ‘ter’, a Economia de Comunhão é a economia da partilha. Isso pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim, pois o homem, criado à imagem de Deus, que é Amor, encontra a sua realização justamente no amor, na partilha. Esta exigência reside no mais íntimo do seu ser, quer ele tenha fé ou não. E é nesta constatação, comprovada pela nossa experiência, que está a esperança de uma difusão universal da Economia de Comunhão.”

CHIARA LUBICH, Maio de 1991.

A Economia de Comunhão tem sua gênese no Movimento dos Focolares, surgido em Trento, na Itália, no decorrer da II Guerra Mundial. Entre bombardeios, ataques aéreos e abrigos, Chiara Lubich e algumas companheiras tiveram uma revelação “sobre quem é verdadeiramente Deus: Amor”. (Lubich, 2000, p.10). Intuíram que, postas em prática as palavras do Evangelho, provocariam uma revolução, e vários são os reportes de situações que reforçaram

a crença do grupo de que, ao darem o que possuíam, tudo voltava multiplicado. Tais experiências corriam de boca em boca, e nelas estava a certeza de um Cristo vivo. Foi se formando uma “comunidade de corações e bens” que ecoava as experiências dos primeiros cristãos, os quais colocam seus “bens em comum” (Araújo, 1998, p.19). Aqueles que nada tinham dividiam as suas necessidades. “Tínhamos o objetivo de pôr em prática uma certa comunhão de bens” – escreve Chiara – “com o máximo alcance que se pudesse pensar; não se tratava, porém, de amar os pobres pelos pobres, ou amar Jesus somente nos pobres, queríamos resolver o problema social” (Araújo, 1998, p.19). Em poucos meses nasceu uma comunidade de quinhentas pessoas que partilhava dessa visão e, entre eles “Não havia mais nenhum necessitado” (Ferrucci, 2000, p. 35).

“Um dia”, afirma Chiara (Lubich, 2000, p.10) “... nos defrontamos com a solene oração de Jesus ao Pai: ‘Pai Santo [...] que todos sejam uma coisa só como nós’ [...]. Naquele momento tivemos a certeza de que tínhamos nascido para aquela página do Evangelho, isto é, a fim de contribuir para a unidade entre todos. Era a ‘carta magna’ do novo Movimento.” (Lubich, 2000, p.12). Em 1962, o Movimento dos Focolares foi aprovado pela Igreja Católica, com o nome oficial de Obra de Maria (Lubich, 2002, p.37).

O Movimento cresceu na Itália, e, após 1956 espalhou-se pela Europa e por outros continentes. Em 1960, espalhou-se por cristãos de todos os matizes, sendo que hoje essa causa da espiritualidade, da solidariedade e da unidade atinge a mais de 300 Igrejas. Além disso, o Movimento consegue dialogar com outras religiões e culturas, tais como maoístas, budistas, judeus etc. Em 1997, existiam mais de mil obras sociais concretas do Movimento no mundo. Como exemplo, no Nordeste brasileiro há a comunidade *Magnificat*, que investe nas áreas sanitária, educacional, artesanal e agrícola em terra doada por um antigo latifundiário, atendendo a mais de cinco mil pessoas.

No Brasil, o Movimento dos Focolares difundiu-se a partir de 1958, no Recife, “atraindo pessoas de todas as camadas sociais” (Lubich, 2000 p.15), inclusive aquelas sem vínculos formais com qualquer religião. Hoje, existem no Brasil cerca de 250 mil pessoas direta ou indiretamente envolvidas com o Movimento. Segundo Ressler (2000), existiam no mundo mais de dois milhões de simpatizantes e aderentes em 1997, espalhados por 182 países, os quais atendiam a 7.384 pobres. Já segundo Brandalise (2003), em 2001, o número de pessoas

auxiliadas ultrapassava a onze mil e seiscentas no mundo (p.98), estando presente em 198 países naquele ano (p.177).

De acordo com Burckart (2002), o Movimento dos Focolares baseia-se “em uma visão antropológica, caracterizada pela superação do subjetivismo (com todas as suas formas modernas, como o individualismo e o liberalismo), por meio de um estilo de vida comunitário” (p.75). Isso significa que não há a preocupação com a teorização, mas com uma prática de vida cotidiana que revitalize a cada momento um conteúdo espiritual, o qual encontra uma validade global, qualquer que seja seu matiz. É daí que advém a “cultura do dar”, que encontra fundamento no “paradigma interdisciplinar da unidade” (p.75). Deve-se atentar, contudo, que para essa cultura, “dar” não é “dar de presente”, no sentido assistencialista ou afastado. Nem mesmo esse “dar” pode ser confundido com filantropia, pois essa é anônima. Esse “dar” é o centro das ações, é a base dos relacionamentos, e é o que alegra a vida de cada ser. Ao contrário do “ter”, que escraviza, alegra e entristece ao mesmo tempo, e que é a tônica de nossa sociedade, o “dar” que fundamenta o Movimento dos Focolares e, por conseguinte, a Economia de Comunhão, é o amor em liberdade, em sua máxima expressão. É o “dar a si mesmo”, que vai além da comunhão de bens. É a comunhão de pessoas. (Sorgi, 1998). Essa é a pedra fundamental para se entender os desdobramentos relacionais interpessoais e sociais que preenchem o Movimento. Podemos verificar nessa definição uma intensa proximidade com uma perspectiva holística e ecológica do mundo, a qual acarretará as propostas de desenvolvimento sustentável a serem discutidas adiante. Afinal, o todo está em cada um.

No dizer de Araújo (2002), esse sentimento superior deve ser acompanhado pela evolução do homem. Se de início falávamos em *homo sapiens*, que passou ao “*homo faber*, desse, ao *homo ludens*, posteriormente ao *homo rides*, para acabar, depois, miseravelmente, como *homo consumens*”, podemos observar, agora o nascimento do “*homo donator*, capaz de exercer o dom da partilha, seja em nível público, seja em nível privado, e de modo especial nas atividades econômicas” (p.16).

Para Biela (1998), o Movimento dos Focolares admite quatro dimensões, complementares entre si. A primeira delas tem um caráter social e ressalta a vida comunitária. Nessa dimensão, há uma “vitalidade, concretude, fascínio pessoal e beleza” (p. 25), que reaviva a esperança de que é possível instaurar, sob bases

mais profundas, as relações entre pessoas. A segunda dimensão é a econômica, representada pela Economia de Comunhão, que será discutida a seguir. A terceira dimensão é a moral, que recoloca a pessoa no centro das atenções, e que impacta diretamente todos os relacionamentos, sejam esses familiares, de vizinhança, profissionais e de amizade. A última dimensão, que atravessa todas as anteriores, é a religiosa, que é a mais profunda, e sem a qual o fenômeno não pode ser compreendido.

Araújo (2002) reescreve essa análise ao observar que a comunhão, no sentido emprestado pelo Movimento dos Focolares, carrega três componentes: a espiritual, a sociológica e a econômica. Na primeira, encontramos a aproximação divina na trindade e na unidade. É essa a sustentação de todos os esforços humanos, sejam eles na empresa ou fora dela. A dimensão sociológica constitui-se nas relações entre seres humanos na vida social. Tais relações incluem bens e pessoas. A dimensão econômica, a última delas, expressa-se na Economia de Comunhão, a qual navega na direção da solidariedade e da partilha.

A partir de 1960, nasceu em Florença, na Itália, um centro de estudo e trabalho dessa “vida de unidade”, transformando-se em pequenas cidades-testemunho dessa experiência. No mundo existem hoje vinte e três dessas Mariápolis, sendo que, no Brasil, em 1999 existiam cinco. A sede nacional do Movimento, a Mariápolis Ginetta, situa-se em Vargem Grande Paulista, SP. Além desses espaços de convivência, existiam naquele ano 55 unidades-base do Movimento, em quase todas as capitais do país (Calliari, 2000). Nesses entroncamentos existe a formação dos “homens novos”, aqueles que tenham a capacidade de viver a cultura do partilhar, praticando a comunhão plena de bens e de almas.

Segundo Calliari (2000), a idéia de se criar uma Economia de Comunhão surgiu quando Chiara Lubich veio ao Brasil em 1991 visitar o Centro Mariápolis de São Paulo, na época denominado de Araceli. Quando o avião sobrevoou a cidade, percebeu Chiara que essa havia crescido muito, passando, no espaço de poucas décadas, de um pequeno centro urbano para uma “floresta de arranha-céus (...), totalmente circundada por um cinturão de favelas” (p. 35). Esse cenário fez com que Chiara refletisse sobre a imagem sugerida por dom Paulo Evaristo Arns, de uma “coroa de espinhos”. Essa discrepância seria originada pela concentração

de renda, e pela conseqüente geração de uma multidão de miseráveis. Alguns desses, pertencentes ao Movimento dos Focolares.

A despeito do significativo número de membros aderentes ao Movimento, estava claro que não seria possível transformar essa realidade sem um mecanismo mais eficiente de geração e de distribuição de renda. Apenas a comunhão realizada até então era insuficiente frente a esse desafio. Surgiu, nesse momento, a idéia do Projeto Economia de Comunhão na Liberdade, que foi lançado em nível mundial, em 25 de maio de 1991, na sede brasileira do Movimento dos Focolares. Algumas pessoas entrevistadas no decorrer da pesquisa afirmaram ser essa uma “bomba de amor”, que fez tremer o chão do mundo. O convite era de que nascessem próximas à Mariápolis atividades industriais “voltadas à produção, capazes de gerar lucro e emprego. ... tais empresas deveriam ser conduzidas por pessoas honessas, competentes e talentosas, dispostas a colocar em comum, livremente, os lucros”. (Calliari, 2000, p.35).

Algumas empresas surgiram naquele momento, tendo ou não seus empresários, experiência administrativa. São elas: a Escola Aurora, a Policlínica Ágape e a La Tunica, sendo que as duas últimas fazem parte do presente trabalho. Segundo Ressler (2000), a intenção era de que, no futuro, as empresas afiliadas compartilhassem o modo de vida comunitário, o que inclui vidas e propriedades em comum. A construção das Mariápolis – Cidades de Maria – arquiteta a presença de pólos empresariais e de habitações que abrigam aqueles envolvidos na construção de um “novo homem” (Ferrucci, 2000, p.30). Tais pólos produtores deveriam ser uma forma econômica inovadora, e são comuns as metáforas evangélicas a eles dirigidas, tais como “sal e fermento” e “cidade sobre o monte”. (Bruni, 2002, p.27).

No Brasil, o primeiro pólo surgido foi o Spartaco Lucarini, exatos três anos após o lançamento do projeto da Economia de Comunhão. O nome é uma homenagem a um antigo companheiro de Chiara Lubich quando da criação do Movimento dos Focolares. Nesse espaço deverão estar aquelas empresas que vivem mais intensamente o projeto, as quais “deverão funcionar como um farol, um laboratório onde é destilado um novo estilo de atuação econômica” (Bruni, 2002, p. 14). Suas empresas devem assumir o desafio da comunhão radical, além de garantir um modelo de gestão transparente, eficiente e responsável. Segundo Bruni (2002), um pólo deve ser um pequeno ícone da Providência divina. Dessa

forma pode ser uma “cidade feliz” (p.27), capaz de contagiar e de se contaminar por outras empresas da EdC.

Para viabilizar o pólo industrial, foi criada uma empresa no formato de sociedade anônima, com o objetivo de criar a infra-estrutura necessária para a viabilização do projeto. Essa empresa – a Espri S/A, Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais, com sede no próprio pólo, tem a dupla função de arrecadar fundos para a construção das novas instalações industriais, por intermédio do lançamento de ações, e administrar os serviços comuns do Pólo. Os 1.362 acionistas existentes em 1995 transformaram-se, em 2003, em 3.650, sendo essa primeira empresa de participação no Brasil (Curti e Martino, 2003). Seus sócios não têm a preocupação inerente a acionistas comuns, que visam exclusivamente a rentabilidade do investimento, pois sabem que seus recursos estão dirigidos à viabilização de um projeto maior. Segundo o atual presidente do Conselho de Administração da Espri, Rodolfo Leibholz, que também é um dos sócios da Femaq, o objetivo dessa fomentadora e das demais empresas do Pólo, é de “buscar o lucro, mantendo a visão e o objetivo a que se destina (...) Os dirigentes das empresas da EdC devem, cada vez mais, adotar uma estratégia de integração, como parte de um organismo maior, tanto em nível local quanto mundial” (Leibholz, 2003, p.12). Ainda segundo esse dirigente, o Pólo deve “efetivar o crescimento na direção dos bens relacionais. Esse é o diferencial do Pólo em relação a outros condomínios industriais: os bens relacionais, o equilíbrio que o suporte espiritual confere às relações também em nível empresarial” (p.14)¹.

Em setembro de 1994, a primeira empresa do pólo, a La Tunica, estava instalada e funcionando. Hoje, existem seis empresas instaladas no pólo, de um total de dez previstas em seu projeto inicial e, além dessas, existem mais três que atuam nas proximidades do Centro Mariápolis. Segundo Zamagni (EdC 17, p. 10), o Pólo Spartaco já foi visitado por pessoas de mais de 50 países, políticos de todos os níveis e pesquisadores diversos. A Tabela 1 apresenta a evolução da EdC no mundo.

¹ Para maiores informações sobre a evolução das aplicações da ESPRI S/A, bem como da estrutura de seu capital social, ver Ressler, 1999, p. 312-329.

Tabela 1 Dados sobre a Economia de Comunhão

ANO	No. Empresas no Mundo	No. Empresas no Brasil	Empresas brasileiras que enviaram lucro	Necessitados Atendidos
1992	230	59	25	4.444
1993	328	81	39	4.894
1994	403	86	47	5.474
1995	551	90	45	5.848
1996	703	88	38	6.567
1997	750	87	39	6.666
1998	754	88	29	6.466
1999	761	87	30	6.672
2000	752	77	30	10.380
2001	769	88	36	11.677
2002	+850	90	n.d.	+12.000

Fontes: Escritório Central da EdC e Brandalise (2003)

Esse histórico é relevante para que se perceba a profundidade das raízes da Economia de Comunhão, não podendo ser essa proposta de forma alguma confundida com algum modismo passageiro, dos tantos que habitam o universo organizacional.

2.3.2.

A Economia de Comunhão diante de outras formas de voluntariado

Conhecido por suas críticas às limitações da economia moderna, o indiano Amartya Sen, prêmio Nobel de economia de 1998, enxerga duas origens na economia. Uma de viés ético, que remonta a Aristóteles e se preocupa com o “bem para o homem”, e outra de orientação logística, “engenheira”. Nessa última abordagem, os fins são dados muito diretamente, “e o exercício é encontrar os meios apropriados de atingi-los. O comportamento humano nessa abordagem baseia-se tipicamente em motivos simples e facilmente caracterizáveis” (Sen, 1999, p. 20). Segundo o autor, a economia moderna, “positiva”, fez diminuir substancialmente a abordagem ética, e esse afastamento crescente entre economia e ética acabou por empobrecê-la.

Tomando emprestado o posicionamento de Polanyi (2000), testemunhamos um momento particular da História, pois, antes de nossa época, nenhuma economia controlada pelo mercado existiu. Antes do século XIX, “o ganho e o

lucro feitos nas trocas jamais desempenharam um papel importante na economia humana” (p. 59). E mais: “a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais. Ele não age dessa forma para salvaguardar seu interesse individual na posse de bens materiais; ele age assim para salvaguardar sua situação social, suas exigências sociais, seu patrimônio social” (p. 61). Em relação a uma sociedade tribal, o “indivíduo que infringe o código estabelecido de honra ou generosidade, se afasta da comunidade, e se torna um marginal. Todas as obrigações são recíprocas, e seu cumprimento serve melhor aos interesses individuais de dar-e-receber” (p.62). Assim, as funções de um sistema econômico se relacionam com experiências intensamente vividas, as quais oferecem uma superabundante motivação não-econômica em cada ato executado no quadro do sistema social como um todo. Como se vê, as propostas da Economia de Comunhão podem eventualmente parecer esdrúxulas se consideradas sob um horizonte de tempo imediato, não obstante, elas fazem todo o sentido dentro de um espectro de análise que admita um afastamento histórico menos míope.

Segundo Sen (1999), há na economia moderna uma crença no comportamento humano racional, o que, segundo o autor, é controverso, pois o comportamento real não pode ser igualado ao comportamento racional. Mais ainda, tal tipo de comportamento tem sido associado à maximização do auto-interesse, a qual balizaria as decisões de uma pessoa. Esse caminho de análise, normalmente atribuído às reflexões de Adam Smith, interrompe as concepções éticas de economia. Todavia, “se o comportamento do ser humano é afetado por considerações éticas (...), então claramente se deve permitir que considerações da economia do bem-estar tenham algum impacto sobre o comportamento real (...). De fato, seria um grande absurdo dedicar muita atenção ao tema da ética se efetivamente considerações éticas nunca afetassem o comportamento real das pessoas” (p.68). A eficiência econômica, portanto, não é o único critério para a avaliação econômica.

Conforme ressaltado anteriormente, tais críticas são esposadas pela essência da Economia de Comunhão, pois a sua orientação é de promover o bem-estar do ser humano, visto que há o entendimento de que o crescimento econômico não é um fim em si mesmo. Conforme assevera o presidente da Espri, antes de “buscar o crescimento, procuraremos avaliar se ele será benéfico para todos os níveis sociais, e não apenas para alguns privilegiados. O ‘individualismo’ e o ‘acúmulo

de bens' não conduzem a esse novo conceito de evolução" (Leibholz, 2002, p 32). Tal substrato pode ser apreendido no que afirma Zamagni (2002), ao conclamar a Humanidade a evitar "que um novo crime seja consumado: que a ciência econômica destrua a esperança – sobretudo nos jovens - de uma mutação possível" (p. 139).

Em linha com esse raciocínio, Bruni (2002) critica o agir racional em economia, contrapondo as clássicas noções de instrumentalidade e individualismo com a de "*we-rationality*". Na visão instrumental, que é a predominante, assevera o autor que os valores foram deixados de lado na explicação das ações. É a relação meios/fins, sem alusões ao conteúdo desses fins, que move a relação atual entre produção, distribuição e sociedade. Nesse contexto, o *ego* entra em "relação com o *alter* apenas instrumentalmente, quando e se houver necessidade, e assim as relações pessoais têm sentido somente como *meio*. *Individualismo e instrumentalidade são, pois, duas faces da mesma moeda*" (p.47). Na *we-rationality*, estaríamos diante de uma racionalidade imediatamente sociável, na qual a ação é coletiva e tem consequências para o grupo como um todo. A lógica da socialidade, antítese da individualidade, garante uma confiança racional, eivada de confiança mútua e reciprocidade, entendida essa como indo além da simples cooperação para satisfazer interesses, estando mais próxima de uma postura desinteressada de doação.

Trabalhando em um nível político, Wainwright (1998) afirma que a administração corporativa moderna "recebe às vezes o crédito pela iniciativa de se afastar do fordismo, e é tida por muitos como tendo dado origem aos conceitos de flexibilidade, descentralização, trabalho em rede e outros termos", quando na verdade seriam os próprios trabalhadores os responsáveis pela resistência ao "tédio e ao estresse da repetição constante de tarefas fragmentadas" (p. 73). Para a autora, as alternativas à opção fordista, dirigida pelo trinômio produção-consumo-controle, ainda não surgiram claramente no horizonte. O mercado que vige é o construído moral e conceitualmente por Frederick Hayek, que enfatiza o individualismo egoísta regido pela limitação de informações sociais e econômicas de cada ator. Essa opção intelectual por um positivismo de mercado deságua em uma racionalidade instrumental "baseada na evidência empírica" (Wainwright 1998, p.71), que é contraposta pelos novos movimentos, sejam eles de feministas,

de sindicatos, de ecologistas ou de pacifistas, os quais trazem à baila os limites da racionalidade humana.

Afirma ainda Wainwright (1998), que as redes econômicas, em paralelo com as experiências de auto-gestão e de novos partidos políticos, ilustram as tentativas de se alterar a distribuição do conhecimento econômico, mais do que a distribuição pura de bens. Tais redes populares seriam um caminho “para o compartilhamento do conhecimento econômico e o aumento das possibilidades de acesso a elas (seria importante) para a conquista de uma economia democrática e socialmente justa” (p.107). Conclui que

“com certeza, por todo o mundo, o interesse pragmático e experimental por formas alternativas de organização econômica, especialmente em nível regional, está crescendo, geralmente guiado pela necessidade, não por um otimismo confiante... O capitalismo pode ter ‘ganho’ a Guerra Fria, mas está em crise em toda parte. (...) Nessas circunstâncias, não se pode dizer que seja utopia explorar novos caminhos para a liberdade – usando esses mapas que ainda precisam ser completados” (Wainwright, 1998, p.144).

Suscitam interesse as análises de De França e Dzimiria (1999) em seu importante ensaio sobre economia solidária e dádiva. Segundo os autores, a crise da chamada sociedade salarial, que emerge, dentre outras coisas, da escassez de empregos de qualidade em quantidade, além de uma crise de socialização, incrementou um tipo de experiência associativa solidária, que engloba a dádiva. Essa dádiva participa da economia, na medida em que voluntários dispostos a dar a si mesmos, se constituem como elemento estruturante. A crise acima mencionada ocorre tanto na dimensão mercadológica quanto na do Estado, que não estaria mais cumprindo de uma forma adequada suas funções de regulação e de fornecimento de opções de vida. Na França, local que concentra a preocupação dos autores, “a economia solidária compreende organizações mutualistas, as cooperativas, as fundações e as associações. Entre essas últimas, a economia solidária refere-se àquelas que traduzem um élan solidário em relação àqueles que saem perdendo no jogo de mercado” (p. 145).

Para os autores, são três as dimensões que sustentam a experiência solidária: a econômica, a social e a política. O sentido econômico é maior do que o pólo de mercado, pois engloba também aquelas atividades não mercantis, as quais espelham ações distributivas governamentais, e as iniciativas voluntárias, muitas vezes não monetárias. A articulação entre esses três vetores é o que possibilita a

economia solidária, o que a transformaria em uma “projeção ao nível micro-social desse conceito macro-social de economia plural” (de França e Dzimirá 1999, p.146). Citando Laville, os autores afirmam que as experiências de economia solidária impõem que pessoas se associem “para reforçar a coesão social e a criação de empregos ao mesmo tempo”. (p.147). Essa hibridação de economias leva a uma hibridação de relacionamentos sociais, que põe em cheque o interesse utilitário como força motriz da sociedade. Essa dimensão social do fenômeno questiona a lógica instrumental individualista predominante, arremessando contra essa ordem um primado solidário e relacional. O viés político ocorre na medida em que a agregação de pessoas com tais propósitos faz de réu o poder público. A revolucionária postura de que “o futuro depende de minha ação” tem um tônus transformador de significativo impacto na dimensão política. Também é possível observar uma coloração ética nesse fenômeno, pois a dádiva, sendo anti-utilitarista, direciona ações valorativas, as quais passam ao largo da acumulação (p.157). Devemos também incluir na equação uma dimensão simbólica da dádiva, que a diferencia da despersonalização da troca mercantil. Nessa, não há o outro, mas um objeto reificado; não há dívida, pois a troca é marcada por uma relação financeira. Na dádiva, a dívida é eterna, mútua, positiva e desejada por ambas as partes. Saímos do impasse entre valor de troca-valor de uso, com a inclusão do valor de relação.

De França e Dzimirá (1999) explicam que o entendimento de economia solidária e dádiva passa obrigatoriamente pelo tratamento de opostos, visto que nelas habitam duas lógicas geralmente separadas, que são o cálculo mercantil e a reciprocidade desinteressada. O reducionismo recalcitrante, preocupado apenas com a funcionalidade não é suficiente para explicar a pluralidade de idéias e de contradições que engendram tensões entre sociedade e indivíduo, transcendência e imanência, obrigação e liberdade (p.166).

Para França Filho (2001), a emergência da economia solidária está intimamente ligada a uma realidade de exclusão crescente, catapultada pela desarticulação do Estado-de-Bem-Estar-Social e do fim do equilíbrio fordista. Esse novo fenômeno estimula a emersão de ações sócio-econômicas, as quais reúnem a um só termo usuários, profissionais e voluntários, sublinhando uma economia relacional. Tal viés não é nem de esquerda, pois não se encaixa em uma regulação do Estado, nem de direita, pois não pode ser entendida sob uma ótica

liberal (p.128), mas está imbricado com ambos. Existe, então, uma articulação em novos termos das esferas econômica, social e política, que agora é capaz de incluir uma “dinâmica recíproca ou um projeto associativo” (p.128). A economia solidária supõe que a economia real seja algo maior do que o puro mercado, na medida em que inclui elementos plurais, sejam eles mercantis, não mercantis ou não monetários. Tal economia plural exige uma nova forma de pensar a produção e a distribuição de riqueza. Dentre as quatro possibilidades de experiências mencionadas pelo autor, o comércio equitativo, a finança equitativa, a economia sem dinheiro e a empresa social, suscita essa última interesse para a presente investigação. Essa categoria é definida pelo autor como sendo “organizada a partir de uma *démarche* empresarial e não tem como razão principal a maximização do lucro, mas a satisfação de certos objetivos econômicos e sociais, assim como, a capacidade de dispor, pela produção de bens e serviços, de soluções inovadoras aos problemas de exclusão e de desemprego” (p. 134).

Observando a questão sob o ângulo interno da organização, Garay (2001) trata da emergência do voluntariado a partir dos estímulos que os funcionários recebem para exercer tais atividades. Tal comportamento coletivo imprimiria a inserção da organização em um contexto de cidadania empresarial e de responsabilidade social. Mesmo organizações totalmente voltadas ao lucro, de orientação instrumental, portanto, percebem nessas práticas um elemento de vantagem competitiva que acaba por fortalecer a cultura corporativa e aumentar a identificação do funcionário com a identidade da empresa. Como instrumento de motivação, esse estímulo envolve o funcionário com o trabalho e faz com que seu comprometimento aumente.

Orientação semelhante nos trazem Fischer e Falconer (2001) ao pesquisarem as motivações de empresas que estimulam práticas de voluntariado entre seus funcionários, sejam elas formais ou informais. Várias são as empresas listadas pelos autores com tais iniciativas, e são diversas as origens desses programas, as quais podem ser tanto uma obrigação a partir da matriz da empresa, quanto uma percepção de problemas sociais no “entorno comunitário em que estão inseridas suas instalações” (p.20). Nos termos apresentados pelos autores, “embora o voluntariado ainda não esteja sendo pensado pela maioria das empresas como uma das áreas de atuação estratégica, a percepção de benefícios para a empresa, para o desempenho profissional e a motivação do funcionário e para a

comunidade é altamente positiva” (p.22). Esse voluntariado é um “instrumento inovador de gestão de recursos humanos” (p.26).

Deve ser ressaltado que o tom das discussões conduzido por Fischer e Falconer (2001), e por Garay (2001), distingue-se das propostas de Leibholz (2002). Na Economia de Comunhão, não é a instrumentalidade de uma ação voluntária capaz de aumentar a produtividade do funcionário, que conduz a empresa da Economia de Comunhão por essa avenida ainda pouco iluminada.

Corroboram para caracterizar essa diferença as considerações feitas por Lubich (2002a), Linard (2003) e por Bruni (2002). Segundo esse último, a Economia de Comunhão faz parte de um movimento civil de economias “alternativas”, que sempre existiram ao redor do mundo em co-habitação com a economia de mercado. Ultimamente, contudo, a força dessa experiência tem aumentado, provavelmente por causa da nítida insatisfação que o modo hegemônico gera em um número crescente de indivíduos. A EdC tem muitas semelhanças com experiências de economia solidária (ou economia social), mais não fosse pela motivação de que valores outros que não o puro lucro individual deveriam orientar a ação dos envolvidos. Pensando em termos relacionais, e citando Malthus, afirma Bruni (2002) que “um homem rico é aquele que pode ter sempre à sua mesa pessoas de quem consegue ouvir as agradáveis e educativas conversas” (p.47). Refaz também o percurso de alguns momentos da história da economia nos quais tais experiências, fossem elas individuais, solidárias ou civis, despontaram. Atualmente, há um “notável desenvolvimento de ‘economias solidárias’, que assumem formas de um verdadeiro e autêntico movimento” (p.15).

Motchane (2004) afirma que a economia social tem profundas raízes, ainda na Idade Média, por conta das guildas e confrarias que existiam naquele período da História. Menciona as propostas de Rousseau, Fourier e Proudhon, que poderiam ser entendidas como críticas à propriedade privada. É comum o contraponto simplista entre Rousseau e Voltaire, como precursores de pensamentos coletivistas e individualistas, respectivamente. Na Europa, o cristianismo social da segunda metade do século XIX, e várias iniciativas atreladas à história do movimento operário também são exemplos de economias sociais, ou terceiro setor, algumas podendo se identificar como sendo os ancestrais das atuais cooperativas de solidariedade social. Segundo o autor, havia na Europa,

em 1995, mais de um milhão de associações, reunindo entre 30% a 50% da população, conforme o país, 730 mil delas, só na França. Mas esses números, assevera, não conseguem esconder os paradoxos da economia social e solidária. Essas instituições constituem uma espécie de objeto não identificado no interior da sociedade capitalista, pois trazem estatutos incompatíveis com a lógica de mercado, mas acabam moldando-se de tal forma ao sistema liberal que não podem ser facilmente diferenciadas das empresas comuns. Isso acaba abrindo espaço aos críticos de tais iniciativas.

Por sua vez, Linard (2003) afirma que os séculos XIX e XX presenciaram muitos experimentos que buscavam estruturas econômicas mais justas e equânimes, alguns com maior, outros com menor sucesso. Cita, à guisa de exemplo, os Movimentos Cooperativos, os *Quakers* e as “*Friendly Societies*” (p.4). Algumas dessas propostas agiram tanto em nível local quanto internacional, mas, segundo a autora, havia pouca diferenciação entre o *éthos* comercial vigente e a forma com que se comportavam para além de suas comunidades. Se existem outras iniciativas atualmente, afirma, elas não são relevantes para gerar uma “Terceira Via” ao impasse “Socialismo-Capitalismo”. A exceção seria a Economia de Comunhão, que já teria alcançado esse status por conta de seu alcance planetário, e da quantidade significativa de apoio que recebe de milhões de simpatizantes. Aliás, na visão da autora, essa é uma característica importante da proposta, pois de forma diferente da maioria das intenções de mudança, que seriam teorias à procura de alguém que as viabilize, na EdC não houve até o momento nenhuma teorização consistente, o que não impediu o funcionamento de centenas de empresas, as quais testemunham o ideal perseguido. Merece reflexão a comparação que esboça a autora entre o núcleo da EdC, que é o Movimento dos Focolares, e as comunidades cristãs do primeiro século, ambas se aproximando de uma espécie de “Comunismo Cristão”. Essa é a marca indelével do Movimento, que se espalha pela EdC, e traz tonalidades utópicas ao quadro. No entanto, ela existe, o que explica, em parte os comentários de Zamagni (2002) sobre a impossibilidade de um besouro voar, segundo as leis da física. Talvez, por não conhecer tais leis, o inseto, a cada vôo, teima em desmentir os teóricos da aerodinâmica (p.9).

Laville (2004) aponta para as dificuldades em se expandir para além do projeto-piloto iniciativas dessa ordem, muitas vezes por falta de um processo de

financiamento adequado. Segundo o autor, “existe uma dificuldade prática que se coloca para a economia solidária, porque, embora sua dimensão social seja forte, existe uma fragilidade no que se refere ao seu reconhecimento como economia capaz de resolver as questões sociais emergentes” (p.85). Sem dúvida, essa também é uma dificuldade da EdC, que está tentando ser equacionada pela Espri S/A. Além dessa dificuldade, a possível desvinculação entre a sociedade civil e a questão econômica, acabaria por enfraquecer projetos dessa monta. Essa tem sido uma das maiores ênfases nos articuladores da EdC, os quais buscam re-integrar o discurso econômico ao religioso, ao produtivo e ao social.

Observando o fenômeno como um todo, constata Laville (2004) que existem dificuldades que têm restringido o desenvolvimento de iniciativas similares na Europa. A desconfiança de empresários da economia tradicional, a necessidade de se incluir voluntariado e a falta de articulação entre vários componentes estariam entre esses agentes limitadores. Observando o desenvolvimento da EdC, talvez já seja possível localizar alguns desses elementos, mas que, aparentemente, estão sendo equacionados.

Por seu turno, Mance (2004) assevera que o tema ‘economia social’ abarca significados distintos, dependendo da prática enfocada, não havendo consenso. Tanto pode ser uma participação coletiva, quanto uma autogestão, uma cooperação, um comércio solidário, um clube de trocas, etc. Menciona o autor, que a Economia de Comunhão é outra, dentre as várias possibilidades que vêm surgindo no Brasil e no mundo. O que há de comum entre essas perspectivas, é a rede, descentralizada ou distribuída, que interliga seus membros. Ao se transformar em uma rede econômica, integra consumidores, comércio, produção e serviço. Dentre as diversas propriedades básicas de uma economia solidária, destacam-se: a autopoiese, isto é capacidade de manter-se viva e de crescer; a integralidade entre os membros; os fluxos de informação e de valores; a agregação com outras redes e a realimentação, que consiste em estabelecer um equilíbrio ecologicamente estável. Todas elas estão presentes, em maior ou menos grau, na Economia de Comunhão.

2.3.3.

Aspectos relevantes da Economia de Comunhão: características, impasses e potencialidades

É precisamente no aspecto de rede de relacionamentos que existe na EdC que, segundo Gold (2000a), reside uma das forças do projeto. Funcionando como um agente catalisador que atua em nível mundial, essa característica permite que empresas e pessoas possam se ajudar mutuamente, seja em processos informais de aconselhamento, seja em contatos comerciais, ou ainda por meio de ajuda monetária. Tais redes se alimentam de princípios em comum, submetidos a um “projeto divino”, e podem ser subdivididas em “redes de sustento moral e redes de contatos comerciais” (p.92). O primeiro caso tem a função de “reforçar a visão específica de comunhão das empresas individuais, (o que) aumenta a confiança entre todas as empresas do grupo em nível local e global” (p.93). Já as redes de contatos comerciais podem auxiliar na criação de uma “*buffer zone*” que fornece um “suporte temporário às pressões de mercado” (p.94). Um exemplo prático dessa prática relacional está nas conferências telefônicas mensais entre as diversas Zonas do Movimento no mundo, por quarenta minutos, além dos encontros anuais, das publicações, das páginas na Internet e dos depoimentos relativos ao cotidiano nas empresas.

Zamagni (2002) ressalta que a gratuidade que se apresenta na Economia de Comunhão dispõe de uma forma distinta daquela que ocorre, por exemplo, em altruísmos e filantropias. Esses gestos carregam o signo do individualismo axiológico, em que o ato de dar está desconectado de significados e de relacionamentos. É um dar *para* os outros. É precisamente esse aspecto relacional, já fartamente mencionado, que especifica o tipo de voluntariado que ocorre na Economia de Comunhão, pois nessa, sim, há o outro, que não pode ser humilhado pelo recebimento caridoso de algo que lhe é dado de alguém que lhe é superior. Esse outro é igual, interdependente e digno. Esse ato é um dar *com* o outro. Modelando uma metáfora proferida por Bruni no XI Congresso Anual de Economia de Comunhão, na economia de mercado tradicional, vende-se o peixe para quem tem fome e, obviamente, recursos para comprá-lo; na filantropia, dá-se o peixe àquele que tem fome e que não tem recursos; no altruísmo, ensina-se o faminto a pescar. Por outro lado, na Economia de Comunhão, pesca-se junto com

quem tem fome. Fica assim, evidente, que o processo deixa de ser anônimo e impessoal, para ser puro relacionamento.

A Economia de Comunhão diferencia-se de outras propostas por ter nascido a partir da experiência de vida profunda de seus fundadores. Isso empresta ao fenômeno possibilidades múltiplas para análise, a rigor, tantas quantas são as dimensões da vida. Não por acaso, segundo Linard (2003) existem mais de 60 teses sobre o tema, englobando “abordagens antropológicas, sociológicas, econômicas, filosóficas, psicológicas e teológicas” (p.6), às quais poderíamos acrescentar o olhar da Administração de Empresas.

Suspeita a autora, que as razões para seu rápido sucesso devem-se à liberdade de que gozam seus membros na condução dos negócios. O Movimento dos Focolares fornece a sustentação espiritual, ideológica e ética, além de alguma infra-estrutura de troca de experiências e de solidariedade, mas não restringe, nem cobra ações das empresas. Basta que cada membro declare sua crença na Unidade, e comungue dos princípios que embasam a proposta, para que sejam admitidos. Segundo Zamagni (2002), aqueles que não têm esse pendor, rapidamente se desestimulam e se afastam do projeto. Esse argumento também foi ouvido em diversas das entrevistas realizadas no decorrer da investigação. A ser verdade essa percepção, o uso instrumental das idéias teria como antídoto sua própria substantividade.

Esse olhar está alinhado com o que escreveu Chiara Lubich (Lubich, 2002) a respeito das quatro idéias fundamentais da Economia de Comunhão. A primeira é que sua finalidade é de que não haja mais pobres ou indigentes. A segunda idéia é de que na EdC vive-se a cultura da partilha, que é mais do que simplesmente “dar”, pois partilhar é amar. A terceira, é de que é necessário formar homens novos, sem os quais não será possível dar continuidade ao projeto. Tal formação é forjada, em parte, nos centros Mariápolis, as quais enfatizam o aspecto espiritual. Todavia, esboça-se uma direção mais pragmática nas propostas de Lubich (2002) para que sejam criadas “escolas para empresários, economistas, professores e estudantes de economia, para todos os membros da empresa” (p.9). Menciona também a existência de Escola para políticos, já em funcionamento na Itália.

A quarta idéia fundamental é a criação de pólos industriais nas Mariápolis permanentes. No Anexo B, encontra-se o Documento do Movimento Econômico de Comunhão, cujo texto provisório foi esboçado quando da conclusão do Bureau

Internacional de Economia e Trabalho, em Junho de 1999. Sem dúvida, esse documento pode elucidar as orientações e as ações daqueles que atuam no seio da EdC.

Segundo afirma Rodolfo Leibholz, as empresas da Economia de Comunhão não devem ter leis rígidas. Outrossim, têm seu princípio na solidariedade, no relacionamento entre as partes, e devem garantir sua capacidade de se auto-organizarem conforme seus princípios gerais. Em suas palavras, “o ambiente e o meio cultural (...) podem até influenciar sua estrutura, mas não seus princípios” (Leibholz, 2002, p.30). Nessa nova estrutura deve haver gestores líderes, capazes de catalisar o processo. A hierarquia não pode ser rígida e piramidal, aproximando-se de uma proposta neural e flexível. O equilíbrio será dinâmico, e não mais garantido pela força. Tudo isso deverá estar voltado à preservação da essência do projeto, que não deve mudar. De qualquer forma, afirma Linard (2003) que, sem a capacidade empreendedora dos agentes empresariais, sem competência na organização de negócios, e sem capital, não haveria condição de sustentação dos ideais inerentes à proposta, por mais elevados e pertinentes que sejam. A Economia de Comunhão repousaria, em última instância, na capacidade gerencial das empresas, que pode ou não ser facilitada por alguns fatores específicos.

Segundo Chiara Lubich (2002a), uma empresa de EdC empenha-se em dividir seu lucro em três partes, a saber: formar “homens novos”, atender diretamente às necessidades mais urgentes de pessoas que estão em dificuldades econômicas; reinvestir no negócio para que a empresa possa aumentar seu lucro, fechando o ciclo. Além disso, essa empresa deve promover no seu próprio interior e nos contatos com consumidores, fornecedores, concorrentes, comunidade local e internacional, administração pública, (...) relações de abertura e confiança recíprocas, tendo sempre em vista o interesse geral. Para que isso se viabilize, esse empresa deve viver e difundir a “cultura do dar”, da paz e da legalidade, do cuidado com o meio ambiente (...) dentro e fora da empresa (p. 17).

Em 1996, portanto cinco anos após o lançamento do projeto, o grupo que tomou em suas mãos o desafio inicial lançou os “Princípios para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão”, os quais foram publicados no ano seguinte nos Anais do Bureau Internacional de Economia e Trabalho. Tal orientação encontra-se na íntegra no Anexo B.

Há preocupação, contudo, sobre a capacidade das empresas ligadas à EdC de competir em mercados não protegidos. Gold (2000) compilou um quadro (Ver Quadro 1), que resume custos e benefícios da “Economia do Partilhar” (p.259).

Quadro 1 Custos e benefícios da economia do partilhar

Costs incurred from the application of the Economy of Sharing	Benefits from the application of the Economy of Sharing:
Investment in the work-force – training courses, higher wages/bonuses, taking on new recruits	Increased productivity through greater team spirit
Investment in the environment – technology; pressures on suppliers and clients	Increased levels of innovation through active participation of all in the business through shared sense of ownership
Investment in occupational health – work safety	Dedication of workers to work extra time to get through difficult times
Investment in the local community – voluntary services to local organisations, Focolare community	Loyalty of customers – value the production process and the product
Investment in ‘global society’ through the distribution of profits to the Economy of Sharing.	International network of support and contacts through the Focolare – autarchic tendencies, sharing technology
Payment of Taxes	Fiscal transparency enables careful planning during crises
Loss of orders due to stance against corruption	Spiritual motivation to endure extreme hardships rather than see the project fail - belief in providence

Fonte: GOLD (2000), p.259

É possível observar uma ênfase no longo prazo, na medida em que as ações positivas estão ligadas, direta ou indiretamente, a redes de confiança. Para consolidar um nível “produtivo” de confiança leva-se um tempo significativo; todavia, sabemos que um ato mal encaminhado pode facilmente romper com laços que levaram anos para serem construídos.

Barbosa Lima (2003) observa que os itens positivos apresentados por Gold são qualitativos, e de difícil mensuração, ao passo que aqueles constantes na coluna de custos são todos quantificáveis. Talvez aí resida uma característica da EdC, que é desnudar as dificuldades de se avaliar corretamente a qualidade da tomada de decisão de seus gestores, à luz das ferramentas habituais de contabilidade. A equação fica ainda mais incompreensível quando surgem testemunhos de empresários sobre o papel do “Sócio Invisível” ou da “Providência”, que sempre ajuda quando a situação da empresa está cambaleante. Tais depoimentos foram registrados nos X e XI Congressos Anuais de Economia de Comunhão, e nos suplementos anuais da Revista Cidade Nova, confeccionada pela gráfica do Movimento. A pesquisa sobre o lucro das empresas de EdC, realizada por Brandalise (2003), tangencia essa dificuldade.

Molteni (2002) apresenta três desafios à espreita da Economia de Comunhão. O primeiro é o financeiro. Por esse ângulo, visto que qualquer crescimento necessita de recursos, e esses são escassos no seio do Movimento, deve haver um esforço de buscá-los fora, a partir de investidores capitalistas. Como provavelmente, haverá a procura por remuneração de capital investido, conforme a lógica predominante nesses casos, a empresa deverá estar preparada para lidar com uma dinâmica estranha às suas origens.

A segunda dificuldade é de ordem cultural, pois um rápido crescimento pode incluir na organização vieses diferentes, não tão afinados com as propostas de Chiara Lubich, ainda mais quando a liberdade é um ideal a ser perseguido. Essa revolução poderá descaracterizar a empresa, fazendo-a abandonar suas motivações iniciais.

Um terceiro ponto de preocupação é a estratégia, que diz respeito a alianças com outras organizações, complementares ou análogas, de fora do projeto. Ao mesmo tempo em que esse passo daria maior amplitude às empresas da EdC, e aumentaria sua capacidade competitiva, novamente expõe o nervo da pureza de seus ideais. Caberia ao gestor da EdC controlar essa junção sem que houvesse, uma vez mais, a descaracterização das propostas originais.

Brandalise (2003) acrescenta mais uma dificuldade, às tantas já listadas, que é aquela de ordem legal. Conforme conclusão de sua pesquisa, não há, no Brasil, quiçá no mundo, uma legislação de registro contábil compatível com a distribuição de lucros proposta pelo projeto. O autor observa que, “quanto à escrituração contábil do lançamento referente à distribuição de lucro para o projeto, percebe-se que não tem respaldo na legislação societária, portanto a forma correta de fazer o registro contábil é caracterizando a distribuição como doação. Logo, tal evento será registrado como uma despesa do exercício em que se está efetuando a transferência de numerários para o projeto” (p.161). Imaginando-se esse demonstrativo sendo examinado por elementos não totalmente vinculados ao projeto de EdC, conforme as três dificuldades mencionadas por Molteni (2002), o problema cresce em dificuldade. Na mesma linha de raciocínio, Ferrucci (2000) afirma que a sociedade de capital desejada ainda não existe, pois se os sócios não tivessem mais o direito de utilizar o lucro líquido da forma que lhe convier, “as ações dessa sociedade perderiam todo o valor comercial, pois essas se baseiam na rentabilidade que podem proporcionar”. Conclui expressando sua esperança de

que “o desenvolvimento do projeto e a adesão cada vez mais plena aos valores que o fundamentam, favoreçam uma legislação fiscal mais justa, que permita às empresas doarem ainda mais” (p.26).

Numa tentativa de transpor as constatações anteriores, de que tudo que é bom nesse projeto é qualitativo e subjetivo, por exemplo, envolvendo amor e felicidade, enquanto que os custos necessários para atingir tais benefícios são tangíveis, devemos observar a análise de Zamagni (2002a) a respeito dos três tipos de custos ligados inerentes a uma empresa, que estão implícitos na economia contemporânea. São eles: os de transação, de monitoração e de confiança. Tais custos não acrescentam nada o produto final e só existem justamente pela falta da ênfase relacional que caracteriza uma organização comum. Os custos de transação, segundo o autor, são aqueles necessários para que sejam mantidas as relações entre empresas diversas. O segundo custo, o de monitoração, é típico de uma empresa em que há uma relação conflituosa entre capital e trabalho, sendo que a percepção dominante é que esse deve ser constantemente monitorado para que possa exercer as funções que dele se espera. A linha de montagem fordista e os sofisticados (e às vezes nem tanto) mecanismos de controle nas empresas exemplificam tais dispêndios. Os custos de confiança expressam-se nos *spreads* que cada empresa deve arcar ao buscar relacionamentos financeiros, o que acaba por influir, por exemplo, nas taxas de juros a serem pagas. O crescimento de uma empresa passa, obrigatoriamente, por esse tipo de custo.

Segundo Zamagni (2002a), em uma empresa vinculada à EdC, todos esses custos são mais baixos. Primeiro, porque o relacionamento, para fora ou para dentro da empresa, não é algo artificial, mas irrompe em cada ato de gestão. Não há uma tentação de enganar o funcionário, ou de tentar extrair mais do que o justo de um cliente, ou do fornecedor. Isso reduz a necessidade de monitoramentos ou de dispêndios com propagandas, as quais, muitas vezes, procuram esconder o óbvio. Em relação aos custos de juros, ainda que não se tenha um controle efetivo sobre eles, há a convicção de que o risco com denúncias unilaterais por parte de empresas da EdC, são menores do que similares comuns (p.11). Desse raciocínio apreende Zamagni (2002a) que as empresas de EdC podem arcar com o “custo” que outras evitam, ao pagar todos os impostos, não aceitar corrupção ou práticas eticamente discutíveis, recusarem fazer produtos e serviços que não estejam

dentro dos padrões de responsabilidade social ampla, e ainda assim serem competitivas.

Barbosa Lima (2003) corrobora a análise anterior ao afirmar que os custos de transação de uma empresa com as características daquelas vinculadas à Economia de Comunhão são menores. Afirma isso não imaginando diferenciais baseados na localidade, dos ativos fixos, ou da produção propriamente dita, mas a partir das relações (*apud* Gold, 2000), sejam elas internas ou externas. No primeiro caso, temos uma cultura de confiança dos funcionários em seus líderes, que se materializa a partir de uma crença em negociações honestas, em processos intensos de comunicação, e tomada de decisão conjunta. “Compartilhando informações, diminui-se a incerteza e a assimetria informacional” (p.14). Do ponto de vista dos *stakeholders* externos, esse processo repete-se no exercício de práticas comerciais éticas. As redes, já mencionadas anteriormente, também são fonte de competitividade, segundo Barbosa Lima (2003), pois os contatos informais, lastreados em uma crença comum, facilitam a confiança mútua e o auxílio recíproco.

Se, por um lado, a pesquisa de Brandalise (2003) deixou registradas as limitações legais que envolvem a contabilidade de empresas da Economia de Comunhão, por outro aponta para uma estabilidade dessas empresas, em termos de receita e de lucratividade, quando comparadas com outras fora do projeto. Considerando que as empresas da EdC são, em sua maioria, jovens, essa conclusão respalda a noção de viabilidade da proposta, ao menos até o presente momento. Em resumo, poderíamos acreditar na afirmação de Gui (2002) de que, “visto que a vida econômica é, desde sempre, fonte privilegiada de oportunidades de relação” (p. 120), “as redes de relações informais entre os cidadãos (...) tem efeitos econômicos tangíveis, comparáveis, por exemplo, aos de uma estrada (no caso de um bem de capital material) que facilita a atividade comercial” (p. 117).

Diante desse quadro, Ressler (2000) afirma que a Economia de Comunhão já superou a fase preparatória, com a montagem da infra-estrutura necessária ao seu funcionamento, e encontra-se hoje na fase de execução, na qual as estruturas estão em franco desenvolvimento. Os aspectos que expressam essa maturidade são a melhoria do quadro de pessoal, o que envolve a aprendizagem por parte de empresários, empregados e outros participantes na condução desse sistema; as empresas, em termos de tamanho, finanças, estrutura etc; da teoria, a partir do

estímulo a que pensadores, internos e externos, possam se debruçar sobre a experiência prática à mostra; projetos sociais, que se consolidam ao redor do mundo. Assim, assevera Ressler (2000) que “esse tipo de economia corresponde melhor às exigências do ser humano do que a economia de mercado, baseada no individualismo. (...) estou seguro de que a EdC não representa uma alternativa à economia de mercado, mas vai superá-la no futuro. De fato, para aqueles que já fazem parte da EdC, o individualismo da economia de mercado já está superado” (p.87).

2.3.4.

A Economia de comunhão e sustentabilidade

Dado que o aspecto relacional é hipertrofiado na Economia de Comunhão, não causa estranheza seu discurso voltado à inter-relação e interdependência das empresas do projeto com o ambiente, tomado esse em um sentido lato. Conforme se observa na Documento do Movimento Econômico de Comunhão, e nos “Princípios para a gestão de uma empresa de Economia de Comunhão”, ambos no Anexo B, há uma formalização da preocupação do projeto com o desenvolvimento sustentável.

Burckart (2002) afirma que o início do processo de planejamento de uma empresa da EdC está no estabelecimento de uma visão integral de desenvolvimento, que supera a mera visão ambientalista. “Esse conceito”, afirma ele, “ênfatiza a inter-relação entre o tecido social, a atividade econômica e o ambiente natural, dando ênfase à dimensão social” (p.69). Deve ser levado em conta um novo tipo de imbricamento entre produção e consumo. A isso, dá o nome de gerenciamento sustentável. Um segundo nível de análise trata da migração do “eu”, típico do liberalismo individualista, para o “nós”. Ao basear-se em Peter Drucker, Burckart (2002) acredita que essa migração impõe uma capacidade de reconhecer e lidar com necessidades distintas de agentes múltiplos, os quais eram ordenados pela ação exclusiva do Governo, mas que vêm paulatinamente entregando a responsabilidade para organizações diversas. Essa “sociedade de organizações” faz com que a empresa não mais esteja no centro do interesse, “mas sim todos os grupos com os quais ela se relaciona” (p.72). Essa certeza faz com que a empresa vinculada à EdC, por exemplo, se preocupe

visceralmente com dejetos poluidores que por ventura lance no ambiente, não por força de constrangimentos legais, mas por ver-se inseparável do resultado de suas ações. “Em dado momento, poder-se-ia decidir se a empresa deve esquecer-se de si mesma e colocar-se a serviço de todos os seus *Stakeholders* (...) Dessa maneira, a empresa não se determina a si mesma, mas é determinada de fora, pelas expectativas (visões) de seus parceiros” (p.72). Não é possível pensar em um “dar” mais profundo, exemplificação da unidade no âmbito ambiental. A falta de visão semelhante por outras empresas talvez seja a causa do fracasso de muitas iniciativas empresariais, segundo o autor.

Lubich (2000) reforça essa análise ao afirmar que as empresas da Economia de Comunhão se empenham “em (...) promover no próprio interior e nos contatos com consumidores, fornecedores, concorrentes, comunidade local e internacional, administração pública... relações de abertura e confiança recíprocas, tendo sempre em vista o interesse geral” (p. 17). Essa possibilidade só ocorre se houver à frente da empresa um líder capaz de administrar pressões e interesses distintos, levando harmonia “a cada integrante da orquestra” (p. 74).

Merla (2003) ressalta o uso por parte das empresas da Economia de Comunhão de uma ferramenta capaz de ajudá-las na condução de seu balanço social. Essa preocupação, central na busca pela harmonia em suas relações com os *stakeholders*, materializa-se no *Rainbow Score*, que dá suporte à organização para que ela possa definir e avaliar sua performance, tanto do ponto de vista ético quanto do financeiro. O *Rainbow Score*, desenvolvido por Giampietro Parolin (2003), dispõe de sete cores, cada uma delas associada a uma dimensão da empresa.

Atualmente, essa ferramenta consta do portfólio da Rainbow Consulting S.R.L., uma subsidiária da Unilab Holding S.R.L.. Esse grupo, nascido em 1992, é vinculado à Economia de Comunhão. A idéia central do *Rainbow Score*, segundo seu criador, é introduzir a discussão da alegria em ambiente de negócios e em administração. Para isso tornou-se necessário desenvolver uma proposta operacional que integrasse a criação de valor às dimensões relacionais presentes na EdC, de forma que interesse próprio pudesse ser conjugado com componentes valorativos do *business*, e que ainda fosse capaz de incluir a alegria (Parolin, 2003). A idéia do arco-íris, com suas sete cores em harmonia, dava bem a expressão da indivisibilidade pretendida para o fenômeno organizacional. Assim,

nasceu o *Rainbow Score*, em que cada cor representa uma das dimensões a serem monitoradas, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 O Rainbow Score

COR	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
VERMELHA	Financeira	Eficiência de gestão e lucratividade
LARANJA	Relacional	Desenvolvimento de relações internas e externas, que envolve reputação e estilo corporativo
AMARELA	Cultural	Definição de princípios fundamentais visando compartilhar a cultura corporativa com outras empresas
VERDE	Ambiental	Preservação do meio ambiente e bem-estar dos membros da empresa
Azul	Humana	Harmonia do ambiente de trabalho, traduzido em um clima agradável e trabalho em equipe
Anil	Educacional	Formação e desenvolvimento. Pesquisa e inovação
Violeta	Comunicação	Intercâmbio de experiências, gerando comunhão e <i>feedback</i> gerencial

FONTE: Parolin, 2003, p.4.

Leibholz (2002) encerra o círculo com as sete cores em triângulo, cujos lados representam a evolução, a sobrevivência e a comunicação da organização. Dessa forma, todas as dimensões da empresa são pensadas de uma forma integrada, visto se tratar de um fenômeno único e positivo, representativo da vida e dos valores criados pela empresa. Com o auxílio do *Rainbow Score*, é possível perceber de forma equilibrada tanto as questões quantitativas, quanto as qualitativas. Em um certo sentido, essa ferramenta amplia as quatro dimensões de análise propostas por Kaplan e Norton (1995) em seu *Balanced Scorecard*.

Como pode ser observado, foi necessário o desenvolvimento de uma ferramenta para dar conta da importância que as empresas da Economia de Comunhão emprestam para sustentabilidade, entendida essa como a relação potencializada da organização com seus *stakeholders*. Burckart (2002) apresenta um quadro figura que resume os conceitos de desenvolvimento sustentável e da cultura do “dar”, o qual é reproduzido no Quadro 3.

Quadro 3 Conceitos de desenvolvimento sustentável

Dimensão	Desenvolvimento Sustentável	Cultura do “Dar”
Leitura da realidade	<ul style="list-style-type: none"> - Visão holística - Ênfase na interdependência e inter-relação - Ênfase na dimensão lógico-sistêmica - Evidência da necessidade urgente de novos instrumentos científicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigma interdisciplinar da unidade - Ênfase na dimensão espiritual-histórica - Possui potencial de consolidação metodológica de construção de modelos teóricos, estratégias de pesquisa empírica e modelos de aplicação
Tratamento da dimensão tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamento de longo prazo - Os aspectos de curto prazo são deduzidos a partir dos de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Interação intensa entre o futuro e o presente (Escatologia e Princípio de Esperança)
Objetivo do processo de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfazer a necessidade (em especial, dos mais pobres) - Tendência a um “mínimo realista” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Realização” do “ser humano em comunidade”. Felicidade. - Tendência a um “máximo profético”
Principais dinamismos	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o dinamismo inter-relacional entre economia, tecido social e ambiente. - Estratégia “todos vencedores” - Ênfases: prevenção e solução dos problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo dinamismo para conduzir a complexidade à unidade - Conceito-chave desse dinamismo: “dar” - Ênfases: aspectos sociais e ontológicos
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de um esquema teórico de referência - Políticas em nível internacional, nacional e regional - Novos padrões de produção e de consumo - Ênfases: ainda no ambiente, mas transferindo-se a aspectos sociais e culturais 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de uma base teórica (no início) - Experiências vitais e construção de “lugarejos-modelos” - Projeto “Economia de Comunhão” (perspectiva prática e teórica) - Ênfase: aspectos sociais e ontológicos
Antropologia	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada no homem - NOTA: Até agora não há uma antropologia clara - Excessiva ênfase no ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada no “homem em relação” - NOTA: Uma visão intersubjetiva nova que concorda com a tendência atual da “sociedade das organizações”



Sociedade eqüânime sem pobres

FONTE: Burckart, 2002, p.10

Como se pode observar, há entre as duas abordagens muito em comum. Em última instância, pensar a Economia de Comunhão é refletir sobre relacionamentos, inseridos em um contexto social e ambiental amplo.

2.4.

Teoria dos Stakeholders, responsabilidade social corporativa e balanço social

Questões que tratam da forma como uma organização se relaciona com seu entorno, bem como o papel dessa organização na sociedade, estão envolvidas por acalorados debates. Ainda que todos concordemos com um ideal de melhoria do “bem-estar da Humanidade”; ainda que não encontremos alma sã que defenda a destruição do meio-ambiente; ainda que estejamos afinados com uma busca por um comportamento ético empresarial que seja socialmente responsável e que também se mostre sustentável ao longo do tempo, não há consenso nos caminhos que devem ser trilhados para que uma organização alcance tais benefícios, e nem mesmo em sua definição. Esse terreno, objeto de violenta disputa, é um campo minado por perspectivas ideológicas das mais diversas, por confusões conceituais e por subjetividades, por vezes, repletas de paixão. Em outros termos, todos querem o “bem”, mas poucos concordam com sua definição e com a forma de alcançá-lo.

Objetivando viabilizar um mapeamento, ainda que precário, desse terreno, e apontar para alguns dos elementos etéreos que o habitam, faz-se mister separar as discussões em três, conforme sugere o título desse tópico. Esse recorte é arbitrário e visa apenas facilitar o desenvolvimento de temas, que não são distinguíveis entre si e nem mesmo se afastam de outros, os quais só serão mencionados quando inevitável. Esse é o caso da ética, desinência por si grande o bastante para merecer uma análise solo, mas que transcende aos limites dessa pesquisa. Também seria factível adernar para digressões sobre o Direito e sobre a legislação que vige, ou sobre os tempos pós-modernos que nos abraçam, mas tais possibilidades não serão tratadas nesse trabalho. Várias outras associações se aventam, mas será visível nesse texto o esforço em manter o rumo da análise o mais próximo possível de três componentes principais: a Teoria dos *Stakeholders*, a Responsabilidade Social Corporativa e o Balanço Social, as quais serão apresentadas a seguir. Essa opção sustenta-se no quadro referencial de Wilson (2003), que percebe a sustentabilidade corporativa como sendo composta por quatro vetores: o desenvolvimento sustentado, a responsabilidade social corporativa, a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Contabilidade Corporativa. Tais conceitos misturam-

se, tocam-se e, por vezes, confundem-se. Por isso, trataremos adiante de desvelar esse enleio.

2.4.1.

Considerações sobre a Teoria dos *Stakeholders*

2.4.1.1.

***Stakeholder*: Um pouco da história do conceito**

Buscando no mundo empresarial a origem do conceito, Hummels (1998) retrocede aos anos 30 do século passado, quando a General Eletric, no auge da Grande Depressão, identificou quatro grupos principais de *stakeholders*: os acionistas, os empregados, os clientes e o público em geral. Essas mesmas preocupação e classificação foram repetidas, em 1950, por Robert Wood, CEO da Sears, o qual acrescentava à lista, uma ordem de importância: em primeiro lugar vinham os clientes, depois os empregados, a seguir a comunidade e, por último, os acionistas (Hummels, 1998, p. 1406). Em sua análise, o lucro era um sub-produto, obtido sempre que uma organização tem sucesso em satisfazer as necessidades legítimas e as expectativas desses grupos.

Todavia, Smith (2003) aponta para uma ausência, no sistema econômico dos Estados Unidos, de uma tradição que valorize a visão de *stakeholders*. Citando pesquisas realizadas com executivos, constata que sua maior preocupação - em alguns casos, a única que era levada em consideração - residia em remunerar os acionistas, distribuindo dividendos e aumentando o preço das ações da empresa. Ao comparar os resultados com os de outros países, mostra que, nos Estados Unidos, 40% dos executivos entrevistados afirmam que seu único objetivo é o lucro, ao passo que entre japoneses, esse número é de apenas 8% (p.11). É conhecida a sentença da Suprema Corte de Michigan que ordenou a Ford Motor Co. a pagar, em 1919, dividendos especiais à Dodge Brothers, baseando sua decisão em uma forte doutrina pró-acionista, rechaçando qualquer preocupação com outros *stakeholders*. Ratificando esses números, está a afirmação de Barry (2002), que reconhece que, na visão de *business* anglo-americana, a proposta de uma “doutrina de *stakeholders*” não teve o mesmo sucesso prático obtido, por exemplo, na Alemanha e no Japão. Também Logsdon e Lewellyn (2000) afirmam a indisposição da visão estadunidense tradicional de ampliar suas discussões para

além do modelo econômico neoclássico, o qual respalda a idéia de que uma gerência responsável é aquela construída por transações dentro de um quadro legal que valide a propriedade privada. Assim, o gerente é apenas um agente fiduciário dos proprietários, e suas decisões devem estar alinhadas com o objetivo de aumentar o valor daquelas propriedades. No entanto essas autoras reconhecem um aumento nas pressões sociais para um enquadramento diferente do atual.

Constatando essa transformação social, verifica Smith (2003), e também Jensen (2001), que atualmente existem trinta e oito estados nos EUA com leis que permitem aos diretores de empresas incluir os demais *stakeholders* em sua lista de considerações. Relaciona ainda Smith (2003) decisões recentes da Suprema Corte de Delaware no sentido de “liberalizar sua interpretação do estado das leis” (p. 5), o que tem recebido respaldo de instituições de pesquisa e órgãos de classe ligadas ao direito econômico. Tais decisões também são mencionadas por Donaldson e Preston (1995, ps 6 e 7), o que os faz perceber uma tendência legal nos USA, ainda que incipiente, na direção dos *stakeholders*, tal como ocorre na Europa de forma mais consistente.

Do ponto de vista teórico, Clark (1998) expostava, em 1916, no *Journal of Political Economy* sua preocupação sobre a “irresponsabilidade de uma teoria que dá total primazia ao acionista”, referindo-se à visão econômica, a qual, já naquela época, era hegemônica. Afirmava o pensador, que o grito por “justiça, e não por caridade” (p. 28) tem uma base científica, e que era esperado um alargamento das preocupações gerenciais para o relacionamento de sua organização com a sociedade. A responsabilidade de um gerente é enxergar para além da lei, ao se relacionar com um grupo maior, e validar interesses mútuos. Esse gestor deve alcançar um senso de “responsabilidade geral” (p. 27).

Semelhante análise nos traz Dodd (1998), ao indagar na *Harvard Law Review*, em 1932, para quem o gestor seria de fato o curador e quem seriam os beneficiários dessa confiança. A resposta tradicional apontava para o dono da empresa, mas Dodd (1998) foi além, ao mencionar os direitos dos consumidores, dos empregados, os quais “depositavam suas vidas e seu trabalho na empresa” (p. 37), e do público. Asseverou o autor que “a única forma de proteger o capitalismo é por intermédio de uma liderança que aceite a responsabilidade social, e vá ao encontro das necessidades da grande maioria de nosso povo” (p. 38). Uma vez

mais, o desenvolvimento dessa nova ética deveria ir além dos requerimentos da lei e dos auto-interesses dos gestores.

Por seu turno, Carroll (1998) encontra nos trabalhos de Rhenman e Stymne, na Suécia, e de Igor Ansoff, nos Estados Unidos, ambos na década de 60, as raízes para o conceito de *stakeholder*. Tal conceito teria sido popularizado por Freeman (1984) em obra largamente citada. A partir desse momento, e ao longo dos anos 90, houve uma explosão de artigos, mais de 100 ao longo da primeira metade da década de 90, segundo Donaldson & Preston (1995), além de livros, seminários e encontros internacionais que visaram discutir o conceito, identificar suas potencialidades e buscar um eixo comum de análise.

Hummels (1998) reforça a importância do texto de Freeman (1984) como ponto de inflexão para a popularização do conceito. Essa posição é compartilhada por Shankman (1999), que afirma que, antes desse trabalho, os teóricos em gestão se digladiavam para tentar definir quais seriam as obrigações da empresa para com outros grupos que não os acionistas. Assevera o autor que foi Freeman (1984) quem apresentou as primeiras justificativas plausíveis para a implantação de tal proposta. Também Gibson (2000) classifica o livro de Freeman como “seminal” (p. 6), e Mitchel et al. (1997) reconhecem o papel dessa obra na disseminação e consolidação de uma Teoria dos *Stakeholders*.

Key (1999) reforça a importância desse trabalho como tentativa de explicar a relação da empresa com seu ambiente externo, além de seu comportamento nesse ambiente (p. 4), mas considera que o modelo de Preston e Post, de 1975, que classificava os níveis de responsabilidade da empresa com seu público, já ampliava a preocupação da empresa com atores externos. Jones (1995) assevera que mesmo antes de Preston já havia pensadores atuando em uma área denominada de “*business and society*” (p. 1) há, pelo menos, duas décadas. Ele próprio, em 1982, já oferecera um modelo para o controle social da empresa. Da mesma forma, reconhece Key (1999) a importância de outros trabalhos anteriores ao de Freeman na busca de melhor explicar a inserção da empresa em seu ambiente, e cita os teóricos institucionais, os pesquisadores em comportamento organizacional, os ecologistas populacionais, dentre outros. Já Donaldson e Preston (1995) entendem que é o trabalho de Dill, de 1958, o precursor da análise de *stakeholder*.

Nessa linha de pensamento, Key (1999), assim como Freeman e Reed (1983), nos deslocam até os trabalhos de Chesser Barnard, os quais já reconheciam o papel dos empregados para o desempenho da empresa; os de Adam Smith, ao constatar a importância do consumidor, e nos conduz até à Idade Média, quando “Deus” poderia ser considerado como um *stakeholder*. Seguindo uma sequência temporal, menciona a autora os trabalhos de Abrams, os quais citavam quatro “*corporate claimants*”: os empregados, os acionistas, os clientes e o público, além do Governo; os trabalhos de Eells, que consideravam oito tipos de demandantes sociais; o conceito de conjunto de papéis, de Merton, e o conceito de conjunto de organizações, de Evans. Todos esses trabalhos desenvolveram-se ao longo das décadas de 50 e 60, e deram sustentação teórica às propostas de Freeman, na década de 80. Vale observar, contudo, que essa autora é uma contumaz crítica à Teoria dos *Stakeholders*, tal como atualmente é encaminhada, e sugere que esse é um “campo à procura de um paradigma” (p 10).

Stoney e Winstanley (2001) entendem que o conceito de *stakeholder* emergiu ainda na década de 60, a partir das propostas de pesquisadores de Stanford Research Institute – SRI. Esses acadêmicos articulavam um caminho alternativo àquele hegemônico, que olhava apenas para interesses dos acionistas, e consideravam importante ampliar a responsabilidade da empresa para uma variedade de *stakeholders*, sem os quais nenhuma organização poderia existir. Segundo Stoney e Winstanley (2001), a função do livro de Freeman (1984) foi a de popularizar o termo e a de catalisar a discussão entre economistas e estrategistas organizacionais. Inevitavelmente, esse debate acabou por incorporar aspectos éticos, morais e epistemológicos na interpretação do que seria uma organização e quais seriam suas funções principais.

Freeman e Reed (1983) entendem que o termo “*stakeholder*” foi cunhado pelo Stanford Research Institute – SRI, em 1963, a partir de um memorando interno que se refere àqueles grupos sem os quais as organizações cessariam de existir. Esses autores também mencionam a preocupação de Igor Ansoff em creditar a Abrams, Cyrt e March propostas semelhantes à sua, no que se refere ao estabelecimento de uma Teoria dos *Stakeholders*. Freeman e Reed (1983) citam Eric Rhenman, na Suécia e, posteriormente, Russel Ackoff, nos Estados Unidos, como elementos que redescobriram e aplicaram o conceito à democracia industrial. Também merecem dessaque, para Freeman e Reed (1983), as

argumentações de William Dill, em 1975, de que era necessário migrar da influência dos *stakeholders* para a participação dos *stakeholders*. Essas questões foram conduzidas ao longo da década de 70 pela Harvard Business School, que abraçou um projeto de responsabilidade social corporativa. Posteriormente, em 1977, a The Wharton School iniciou, em seu Applied Research Center, um “*stakeholder project*”.

Essa diversidade de origens, atores e propostas, parcamente esboçadas até aqui, gira em torno de uma preocupação comum, a saber, a ampliação das responsabilidades organizacionais para além da figura dos acionistas, e mostra a riqueza e a força de tais considerações. Todavia, essa multiplicidade de orientações acaba por gerar dificuldades tanto no encaminhamento prático, quanto no enquadramento conceitual. Algumas dessas dificuldades serão apresentadas a seguir.

2.4.1.2.

Premissas, definições e tipologias da Teoria dos *Stakeholders*

A primeira dificuldade ao lidar com esse tema é encontrar uma definição universalmente aceita. Não há. Logsdon e Yuthas (1997) mencionam as visões de Freeman e de Clarkson, que afirmavam que *stakeholders* são todos os indivíduos ou grupos que afetam ou que são afetados pela organização (p. 1216). Freeman (1994), tido como o criador da expressão, assevera que há um grande número de teorias que tratam da forma como os gestores vêem seus relacionamentos com indivíduos e grupos. Há um leque de opções que oscilam de um foco nos benefícios que um determinado grupo recebe, até visões bem mais amplas, sejam elas utilitárias ou normativas. Segundo o autor, talvez fosse mais correto denominar esses estudos de “Teorias dos *Stakeholders*”, ao invés da tradicional nomenclatura no singular.

Hummels (1998) afirma que a Teoria dos *Stakeholders* é, em primeiro lugar, uma proposta gerencial a respeito de grupos e indivíduos que têm um interesse, tradução livre para “*stake*”, na sobrevivência da empresa. Em outros termos, para que essa sobreviva, todos os atores que influenciam na continuidade de uma organização devem ser gerenciados (p. 1404). Além disso, há conotações éticas e morais nessa definição, que buscariam responder a questões sobre os direitos desses que são afetados pelas práticas, políticas e ações da organização.

Segundo Wilson (2003), a *Stakeholder Theory of Firm* é um conceito relativamente moderno e, tal como outros autores mencionados, aponta para Edward Freeman como seu principal divulgador. A premissa fundamental dessa teoria, segundo Wilson (2003), é que, quanto mais forte forem as relações de uma organização com seus parceiros externos e internos, mais fácil será para essa organização alcançar seus objetivos corporativos.

Logsdon e Yuthas (1997) entendem a Teoria dos *Stakeholders* como estando atrelada à responsabilidade social da empresa, o que confere à proposta um cunho moral. Comparam, dessa forma, o comportamento moral de um indivíduo com o de uma organização e o classificam em estágios. Para aquelas organizações que estão em um nível pré-convencional, seu relacionamento com outros atores visa apenas seus interesses imediatos, muitas vezes indissociáveis dos interesses mesmos de seus executivos. Em um nível convencional de comportamento, pressões externas são aceitas, e há uma orientação dirigida a mercado, o que insere na equação uma preocupação com consumidores, proprietários e empregados. Nos dois casos, a figura do *stakeholder* é definida por um contrato legal, mais do que por um desenho moral. Já no nível pós-convencional, há a primazia de um comportamento moral ampliado, no qual outros atores são convidados a participar das decisões e são por essas considerados, mesmo que não tenham direitos legais. É o caso das comunidades locais, ambientalistas etc. Esse comportamento final é fruto da influência de fatores individuais, tais como as características e o desenvolvimento moral dos gestores, e ambientais, representadas pelas normas e expectativas sociais.

No que se refere aos propósitos da Teoria dos *Stakeholders*, Stoney & Winstanley (2001) nos emprestam um quadro referencial contrapondo uma dimensão analítica, de um lado, e uma reformadora, de outro. Em outros termos, os autores que defendem uma noção de *stakeholder* o fazem por razões distintas. Por exemplo, Clarkson, Donald e Preston, e Winstanley entendem que essa teoria é uma ferramenta de análise que pode facilitar o mapeamento de diferentes interesses na organização, na medida em que trata de relações de poder entre grupos competidores de *stakeholders*. Já Gamble e Kelly, Hutton e McCormick, mencionados no trabalho de Stoney & Winstanley (2001), imaginam que a Teoria dos *Stakeholders* gera um modelo prescritivo, visando a transformação da

empresa e da sociedade. Importantes autores, tais como Freeman, Carroll e Handy estariam no meio termo entre esses dois extremos.

Uma classificação freqüente é a que contrapõe um entendimento de que a Teoria dos *Stakeholders* é um fim em si mesmo – proposta intrínseca ou normativa – a outro de que é um meio para melhor atingir determinados fins – proposta instrumental. Tanto Stoney & Winstanley (2001), quanto Logsdon e Yuthas (1997), Harrison e Freeman (1999) e Phillips et al. (2003) fazem tal distinção. Os autores vinculados à visão instrumental entendem que o fato de melhorarem as relações com seu entorno faz com que a organização tenha reduzidos muitos de seus custos. Assim, a busca por um lucro maior não é incompatível com práticas normalmente associadas às propostas da Teoria dos *Stakeholders*. Os que defendem uma aceitação incondicional dessa teoria usualmente têm uma percepção mais profunda de seu viés ético. Assim, tendo ou não alcançado um lucro maior, todos deveriam cuidar melhor daqueles relacionamentos. Essa seria uma condição de existência do próprio ser humano, e não pode perder prioridade para nenhum olhar mercantil. Um processo de reengenharia, por exemplo, seria uma afronta a esses relacionamentos, visto que os gerentes são instados a ignorá-los. (Phillips et al., 2003, p.481).

Waddock (2000) vincula-se à proposta instrumental, ao afirmar que há uma correlação entre performance financeira de uma empresa e sua opção por executar práticas socialmente responsáveis. Vale ressaltar que o economista Adams Smith observou que mercados competitivos operam com mais eficiência quando compartilham valores de honestidade e integridade (Jones, 1995).

Em outro texto muito citado, Donaldson e Preston (1995), à semelhança da classificação de Stoney & Winstanley (2001) e de Phillips et al. (2003), acrescentam às opções instrumental, que liga meios a fins, e normativa, que indica como a empresa deveria ser, a proposta descritiva de Teoria dos *Stakeholders*. Por esse olhar, essa teoria descreve a empresa como sendo uma constelação de interesses cooperativos e competitivos. A proposta de Donaldson e Preston (1995) é que, apesar de serem abordagens distintas, há um suporte mútuo entre essas três dimensões (p 2). A função da Teoria dos *Stakeholders* seria, portanto, explicar o funcionamento de uma organização e guiar sua operação frente a vários relacionamentos. Essa conduta deve ser orientada por linhas morais e filosóficas, as quais pertencem à estrutura da Teoria dos *Stakeholders* desde seu início (p. 4).

Isso faz com que essa teoria tenha um cunho gerencial, na medida em que recomenda atitudes, estruturas e práticas, as quais, em conjunto, se constituem em uma nova filosofia de gestão (p.14). Donaldson (1995) percebe um núcleo normativo na Teoria dos *Stakeholders*, de cunho ético, e que vai se tornando mais descritivo à medida que se afasta do centro, conforme esboçado na Figura 1.

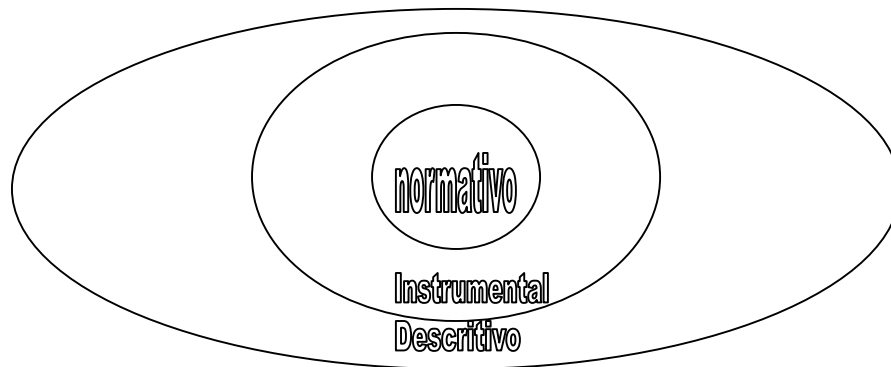


Figura 1 Ênfases das diferentes propostas da Teoria dos *Stakeholders*

Fonte: Donaldson, 1995, p183.

Deve ser observado que Freeman (1999) discorda da distinção entre normativo e descritivo, pois entende que, quando alguém menciona o termo “*stakeholder*”, já imputou a ele um valor, o que inviabiliza um olhar neutro, típico da descrição. Tal crítica também é compartilhada por Kaler (2003).

Para Shankman (1999), as abordagens gerenciais de *stakeholders* buscam reduzir a distância entre ética e economia. Tais abordagens podem ser subdivididas em modelos de contrato social, que visam formatar um determinado comportamento econômico; em teorias de agente-*stakeholder*, as quais mostram ser possível unir as duas teorias; e abordagens de agente-moralidade, as quais tratam das obrigações dos diferentes atores em uma relação dono-agente.

Por seu turno, Mitchel et al. (1997) contrapõem as propostas de *stakeholders* de escopo amplo às aquelas mais reduzidas. No primeiro caso, estariam autores afeitos à orientação de Edwards Freeman e da SRI, e que percebem que todos os que afetam a organização e são por ela afetados merecem atenção dos gerentes e os benefícios da empresa. No último caso, estariam autores como Max Clarkson, o qual associa “*stake*” a risco, ou seja, só deveria ser considerado como um *stakeholder* aquele que tem algo a perder em seu relacionamento com a empresa.

Outra tipologia existente, proposta por Stoney & Winstanley (2001), considera o nível de intervenção que uma Teoria dos *Stakeholders* deveria ter. Enquanto que autores como Freeman e Handy entendem que sua prática deva ocorrer em um nível individual, perseguindo uma ética kantiana de direitos humanos universais, Hutton, Kelly e outros propõem regulamentações internacionais dos mercados globais que forcem as empresas a seguirem por esse caminho. Associado a esse *continuum* existe mais uma possibilidade, a que opõe um voluntarismo ligado à filosofia do *éthos*, capaz de encorajar procedimentos referentes à Teoria do *Stakeholders*, a um encaminhamento coercitivo. No primeiro caso estariam as propostas de convencimento e de modelos de “*best practices*” e de governança corporativa; no segundo, a defesa legal dos direitos dos *stakeholders*, o que pressupõe alterações institucionais da sociedade.

Segundo Carroll (1991, p. 43; 1998, p. 73), as cinco principais perguntas a serem respondidas por uma Teoria dos *Stakeholders*, ainda em formação, seriam: Quais são nossos *stakeholders*? Quais são seus interesses? Que oportunidades e desafios os *stakeholders* representam para as empresas? Quais as responsabilidades que as empresas têm para com seus *stakeholders*, do ponto de vista ético, legal, econômico e filantrópico? Quais as estratégias e as ações que uma empresa deveria ter para melhor responder aos desafios e às oportunidades representadas pelos *stakeholders*?

Da mesma forma Phillips (2003) questiona: Quem são os *stakeholders*? Como eles podem ser gerenciados? Há alguma obrigação legal para atender a suas demandas? Deveria haver uma lei que obrigasse a presença de *stakeholders* no *board* de uma empresa? Deveriam os princípios de uma Teoria dos *Stakeholders* sair do âmbito da empresa e ganhar uma dimensão social maior?

Como se vê, o ponto de partida para o entendimento das forças e contradições de uma Teoria dos *Stakeholders* passa obrigatoriamente pela primeira questão, proposta por ambos os pensadores, e também por Kaler (2003), para quem a Teoria dos *Stakeholders* depende diretamente de como esses são identificados. É o que será discutido a seguir.

2.4.1.3. Quem são os *stakeholders*?

Para Wilson (2003) há algum consenso no que se refere a alguns *stakeholders*. Assim, é possível identificar na grande maioria dos autores sobre o tema, a presença dos empregados, dos consumidores, dos acionistas e dos fornecedores como aqueles aos quais uma empresa deve atenção (p 4). Para além desses grupos, há uma dificuldade maior de se alcançar uma concordância plena. Ainda segundo Wilson (2003), há autores que entendem que *stakeholders* são todos aqueles que correm riscos por conta das atividades da empresa; outro grupo de pensadores entende que podem ser assim classificados todos os que sofrem os impactos da ação de uma determinada empresa, sejam esses de ordem climática, mercadológica, cultural ou outros. Essa última perspectiva incluiria como *stakeholder* virtualmente todos os seres vivos, mais o planeta Terra.

Nessa mesma linha de raciocínio estaria Shankman (1999), que percebe três tipos diferentes de autores: aqueles com uma proposta mais estreita, e que aceitam como *stakeholder* um leque restrito de atores; o grupo de autores com uma abertura intermediária; e os autores que carregam uma concepção larga do que seria um *stakeholder*. No primeiro caso, estaria a famosa e discutida posição de Milton Friedman e seguidores, para quem o único *stakeholder* válido é o acionista. Na segunda posição, estariam importantes autores, tais como Max Clarkson e Donald e Preston, e na proposta mais ampla encontraríamos Edward Freeman e Archie Carroll.

Para Freeman e Reed (1983), existem duas possibilidades de se encaminhar a questão. A primeira, denominada por eles como “de senso amplo”, seria formada por todos os grupos ou indivíduos identificáveis que podem afetar uma organização na realização de seus objetivos corporativos. Nesse caso, estariam grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações de comércio, competidores, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, acionistas e outros.

A outra forma, ainda segundo Freeman e Reed (1983), denominada “de senso estreito”, englobaria apenas aqueles grupos dos quais a empresa necessita para sobreviver. São eles: os empregados, segmentos de clientes, alguns

fornecedores, agências governamentais-chave, acionistas, algumas instituições financeiras e outros.

Em resumo, sugerem Freeman e Reed (1983) o desdobramento apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 Grade de *stakeholders* clássicos

Tipo de Poder	Formal	Econômico	Político
<i>Justiça/Legal</i>	Acionistas		
	Diretores		
	Interesses dos minoritários		
<i>Econômico</i>		Clientes	
		Competidores	
		Fornecedores	
		Sindicatos	
		Governos estrangeiros	
		Credores	
<i>Influenciadores</i>			Defensores dos consumidores
			Governo
			Associações de comércio

FONTE: Freeman e Reed, 1983, p 93.

Freeman (1984), em sua principal obra, aponta para um grupo de *stakeholders* primários, os quais mantêm um relacionamento formal, contratual e oficial com a empresa. Todos os demais seriam classificados como *stakeholders* secundários. Na sua visão, a melhor proposta seria a que se aproxima do senso ampliado, e vários autores o seguiram nessa sugestão, como é o caso de Morgan e Hunt (1994). Esses autores dividem os *stakeholders* em quatro grupos: internos (empregados e unidades de negócio), compradores (finais e distribuidores), fornecedores e laterais (competidores, governo e organizações sem fins lucrativos). Igualmente próximos da visão de Freeman estão Droge et al. (1990), os quais identificaram treze tipos diferentes de *stakeholders*, e Sirgy (2002), que dividiu os *stakeholders* em três grupos: o interno (empregados e diretores), o externo (clientes, distribuidores, fornecedores, mídia, meio-ambiente, acionistas e comunidade) e os periféricos (agências governamentais, defensores dos consumidores, sindicatos, auditores, líderes industriais, associações de comércio, educação superior e vários outros).

Trabalhando também com mais de uma proposta, Phillips et al. (2003) apresentam uma definição mais restrita, a qual denominam de normativa, e que

engloba financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidade local, e outra mais ampla, derivada, na qual estão também incluídos os competidores, os terroristas, os ativistas e a mídia.

Por seu turno, Lerner e Fryxell (1994) vêem nos clientes, na comunidade, nos acionistas, no governo e nos empregados os principais *stakeholders*, enquanto que Carroll (1991 e 1998a) entende como *stakeholder* aqueles grupos que têm um interesse nas operações e nas decisões da empresa tendo, portanto, com ela interdependências. Em um sentido amplo, tais grupos ou indivíduos seriam os acionistas, os consumidores, os empregados, os fornecedores, a comunidade e os grupos de ativistas sociais (Carroll, 1991, p 4).

Mitchel et al. (1997) sugerem uma importante tipologia de *stakeholders*, considerando três dimensões que os fazem visíveis aos gestores: a força desse ator diante da empresa, sua legitimação, do ponto de vista moral, e a urgência com que suas demandas devem ser atendidas. Um diagrama pode ser desenhado com essas três dimensões, caracterizando tipos diferentes de *stakeholders*, conforme esboçado na Figura 2.

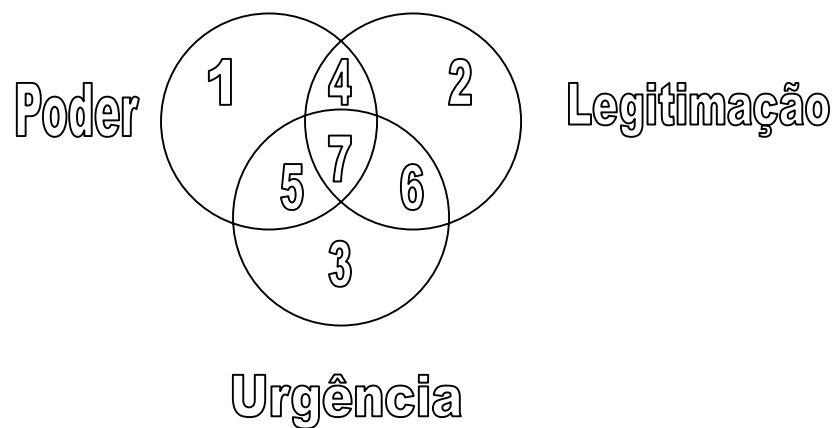


Figura 2 Tipos diferentes de *stakeholders*

Adaptado de Mitchell et al. (1997, p. 847).

O Quadro 5 apresenta as definições de cada um desses elementos.

Quadro 5 Tipos de *stakeholders*

Posição	Tipo de <i>stakeholder</i>	Descrição	Exemplo
1	Dormente	Aqueles que têm um poder latente	Empregados demitidos
2	Discrecionário	São grupos particulares de responsabilidade social corporativa, os quais não detêm poder para influenciar a empresa, nem suas demandas são percebidas como urgentes.	Entidades que recebem ajuda filantrópica da empresa
3	Demandante	São “barulhos” que incomodam os gerentes, mas não têm como influenciar suas decisões.	Alunos secundaristas solicitando redução dos preços das passagens de ônibus
4	Dominante	Aqueles que têm mecanismos formais de relacionamento com a empresa	Representantes dos acionistas no <i>board</i> da empresa
5	Perigoso	Aqueles que usam poder coercitivo para lidar com a organização	Grevistas que usam a força
6	Dependente	Dependem de outros <i>Stakeholders</i> para fazer valer sua vontade	Comunidades carentes afetadas por um vazamento de óleo de uma grande empresa
7	Definitivo	É um membro da coalizão dominante da empresa	Acionistas

FONTE: Mitchell et al., 1997, ps 847-850.

Tais classificações servem para definir aquilo que os autores acima denominam de “*stakeholder salience*” que seria o grau de prioridade que é dado a solicitações que competem entre si, oriundas de diferentes *stakeholders*. Segundo Harrison e Freeman (1999), esse modelo foi testado por Bradley Agle com CEOs, em pesquisa realizada que combinava dados de performance social e financeira, e os resultados encontrados ratificaram a importância desses três atributos na percepção dos *stakeholders* pelo gestor.

Ampliando a idéia de Mitchell et al. (1997, p.858), de compilar cronologicamente em um quadro conceitos de diversos matizes sobre o que seria a *Stakeholder Theory*, é apresentado a seguir um resumo de algumas das definições mais recorrentes do conceito de *stakeholders* e de sua identificação, de acordo com os principais autores da área.

Quadro 6 Definição de stakeholder, segundo diversos autores

Autor(es)	Classificação do conceito de <i>Stakeholder</i>	Definição	Quem são
Friedman (1970)	Forma de produzir riquezas	Aqueles que têm um relacionamento econômico com a organização	Acionistas
Standford Research Institute – SRI (1963)	Teoria de processo de planejamento corporativo	São aqueles grupos dos quais a empresa depende para sobreviver	Acionistas, empregados e fornecedores.
Freeman e Reed (1983) (SENSO AMPLO)	-Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar os objetivos de uma organização	Grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações de comércio, competidores, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, acionistas, e outros.
Freeman e Reed (1983) (SENSO ESTREITO)	- Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização dependa para sobreviver	Empregados, segmentos de clientes, alguns fornecedores, agências governamentais-chave, acionistas, algumas instituições financeiras, e outros
Carroll (1993)	Teoria ética	Aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela têm interdependências. Tais grupos ou indivíduos afetam ou são afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização	<i>Primários (têm relação formal ou contratual com a empresa):</i> acionistas, financiadores, clientes, empregados, fornecedores e gerentes; <i>Secundários:</i> comunidades locais, mídia, cortes de justiça, o governo, o público em geral e a sociedade.
Clarkson (1995)	Teoria gerencial	Aqueles que têm exposição ou aceitação à propensão ao risco devido às atividades da empresa. Sem risco não há interesse (“ <i>stake</i> ”).	<i>Voluntários:</i> quem investiu alguma forma de capital humano ou financeiro <i>Involuntários:</i> quem está exposto ao risco devido às atividades da empresa
Donaldson & Preston (1995)	Modelo gerencial de firma, com aspectos: -descritivo -instrumental -normativo	Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processual na atividade da empresa	Investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa, e alguns que não têm, tais como comunidades com interesses ambientais e empregados em potencial. Os autores rejeitam competidores e mídia como sendo <i>Stakeholders</i>
Logsdon & Yuthas (1997)	Orientações para o comportamento moral da organização	Indivíduos ou grupos que afetam e são afetados pela organização	<i>Em um nível convencional:</i> proprietários, credores, consumidores, empregados e outros que têm relações contratuais com a empresa; <i>Em um nível pós convencional:</i> Os anteriores mais as comunidades locais, grupos ambientalistas e os membros mais desfavorecidos da sociedade.
Hummels (1998)	-Teoria de gerenciamento estratégico;	Indivíduos e grupos que têm alguma reivindicação legítima na organização,	Empregados, gerentes, clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e outros grupos.

	-Teoria ética	visando participar do processo de tomada de decisão, simplesmente porque eles são afetados pelas práticas, políticas e ações da empresa.	
Shankman (1999)	Desdobramento e ampliação da teoria do agente Baseia-se em princípios de uma ética deontológica e filosófica	Aqueles que são afetados e que afetam a organização	Funcionários, clientes, fornecedores, investidores, comunidades e outros grupos.
Preston et al. (1999)	Teoria de gestão e moral	São aqueles grupos que são afetados – favorável ou adversamente - pela operação de uma organização	<i>Com contratos explícitos:</i> investidores e empregados <i>Com contratos implícitos:</i> clientes <i>Não contratuais ou involuntários:</i> ambiente, comunidades
Waddock (2000)	Teoria gerencial que viabiliza aumentar a performance financeira da empresa (“doing well”), a partir de práticas socialmente responsáveis (“doing good”).	Aqueles atores que influenciam no desempenho da empresa	<i>Stakeholders primários:</i> Proprietários, empregados e clientes <i>Stakeholders secundários:</i> fornecedores, comunidades locais e entidades governamentais
Post et al. (2002)	Teoria de cunho estratégico que visa aumentar a riqueza das organizações no longo prazo por conta de ativos relacionais	São aqueles grupos que cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza	Investidores, empregados, sindicatos, clientes, <i>supply chain associates</i> , aliados em <i>joint ventures</i> , comunidades locais, governos e autoridades reguladoras, organizações privadas.
Wilson (2003)	Teoria de gerenciamento estratégico	Todos aqueles que correm risco com as atividades da empresa	Acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores
Phillips et al. (2003)	Teoria de gerência organizacional e ética	<i>Stakeholders normativos:</i> aqueles que para os quais a organização tem obrigações morais diretas <i>Stakeholders derivados:</i> Aqueles que tanto podem prejudicar quanto beneficiar a organização	<i>Stakeholders normativos:</i> financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidades locais; <i>Stakeholders derivados:</i> competidores, ativistas, terroristas, ambiente natural e mídia

Para o presente trabalho, serão adotados como *stakeholders* o acionista, o gerente, o funcionário, os concorrentes, os fornecedores e, quando existir, os órgãos representativos de classe de cada empresa pesquisada. Apresentados os atores e as tipologias criadas para cadastrá-los, suscita interesse discutir a relevância do conceito, bem como as críticas que recebe. É o que será feito a seguir.

2.4.1.4.

Algumas críticas dirigidas à Teoria dos *Stakeholders*

“They have no right to ask us to do anything. They are not the owners; they do not represent the owners. They are elected by nobody and represent no one but themselves”.

“It is only the shareholder who has a right to know me”.

“ In my business there is no room whatsoever for the stakeholding philosophy. What we have is a shareholding philosophy. Our responsibility is to our shareholders”.

A despeito da força do conceito, não há uma unanimidade em sua aceitação, por vários motivos, e os comentários acima, proferidos por CEOs de grandes empresas estadunidenses, citados por Hummels (1998, p.1405), atestam tal afirmação. Da mesma forma, nem todos os pensadores que propõem essa teoria, o fazem pelas mesmas circunstâncias.

No que se refere ao posicionamento de diversas correntes de pensamento sobre qual seria o papel e a viabilidade da Teoria dos *Stakeholders*, vale mencionar o quadro de análise proposto por Stoney & Winstanley (2001), esboçado na Figura 3.

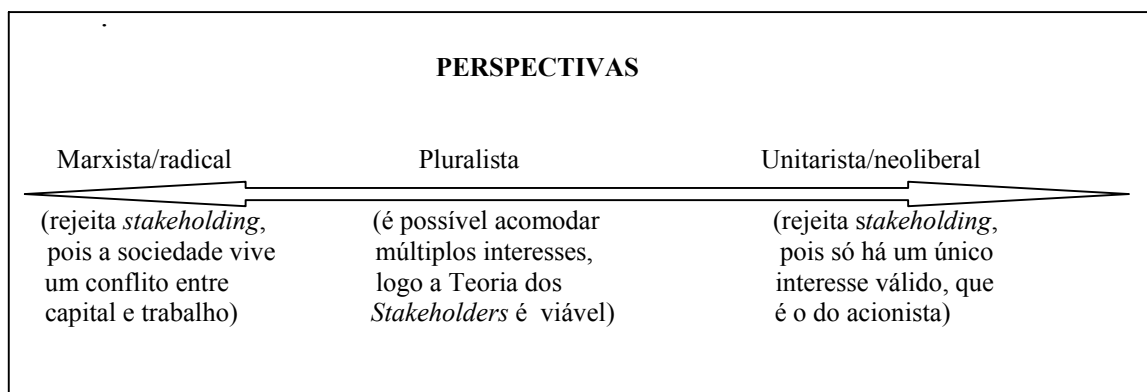


Figura 3 Posicionamento de perspectivas de análise frente à Teoria dos *Stakeholders*

FONTE: Stoney & Winstanley, 2001, p. 618.

Segundo Stoney & Winstanley (2001), representando a visão marxista/radical, encontramos autores como Froud, Gamble e Kelly, Stoney e Payne, entre outros. Vinculados à perspectiva unitarista/neoliberal, sugerem os autores a contribuição de Sternberg, Argenti e Willets. A esses, poderíamos acrescentar Milton Friedman (1970), Elaine Sternberg (1996), Susan Key (1999),

Michael Jensen (2001) e Samuel Gregg (2001). Já na proposta *pró-stakeholder*, Stoney & Winstanley (2001) mencionam Freeman, Hutton, Campbell e Handy. A esses adicionaríamos Max Clarkson (1995), Archie Carroll (1998), Harry Hummels (1998), Mel Wilson (2003) e Frederick Post (2003). Alguns desses autores e seus argumentos serão apresentados a seguir.

Key (1999) questiona se há, de fato, uma teoria por trás das discussões freqüentemente caracterizadas pela expressão “*Stakeholders Theory*”. De acordo com suas palavras, não são encontrados nesse corpo de reflexão, os atributos necessários para que seja classificado como uma teoria científica. Visto que, sob sua ótica, uma teoria científica é uma tentativa sistemática de compreender aquilo que é observável no mundo, identificando variáveis relevantes e as conexões entre elas, as propostas oriundas do trabalho de Edwards Freeman não alcançam nem uma coisa e nem outra. Segundo Key (1999), há na proposta de Freeman (1984) uma orientação eminentemente prática, sem que um corpo teórico tenha sido adequadamente desenvolvido. A assim denominada “Teoria dos *Stakeholders*” não fornece uma explicação adequada do comportamento da empresa, nem empresta suficiente atenção ao sistema dentro qual essa empresa opera. A causalidade e a lógica que interligam as variáveis não são fornecidas, o que impede sejam conduzidas pesquisas preditivas e testes verificadores no que se refere ao comportamento da empresa e de seus membros.

A primeira linha de ataque a tais propostas, ou pelo menos a mais famosa e que acolheu vários pesquisadores, é a clássica, sugerida por Milton Friedman em seu famoso artigo, cujo título é esclarecedor: “The social responsibility of business is to increase its profits” (Friedman, 1970). O acionista deve ser o único a receber os benefícios financeiros de sua empreitada, visto que arrisca seu capital para que a empresa possa atender com produtos e serviços as demandas da população. Segundo esse autor, a sociedade ganha quando a empresa capitalista cria riqueza e essa é re-distribuída, por exemplo, por intermédio de impostos e de empregos. Não é função da empresa lidar com outras atividades que não seja a geração de lucros, por que não seria competente para isso, o que não quer dizer que a ação do gestor deve fugir do legal. Pelo contrário, essa geração de riqueza só deve ocorrer dentro da letra da lei, sem fraudes ou trapaças, visando a distribuição de dividendos, o que exclui, por exemplo, manipulações artificiais em Bolsa de Valores, ou invenção de balanços maquiados. O que ocorre, e acaba

sendo objeto de críticas generalizadas, é a ação pontual de maus gestores, que se aproveitam de sua posição para auferir lucros irreais, distorcendo a função da empresa.

Na mesma linha de raciocínio, está Jensen (2001), o qual afirma que o bem-estar social é maximizado quando cada empresa maximiza seus lucros. A prática capitalista de dois séculos nos ensinaria que o valor social é criado quando a empresa produz um *output* que é percebido pelos consumidores como tendo valor, e esse deve maior do que os recursos utilizados para sua criação pela empresa. É dessa forma que a sociedade aumenta as riquezas, pois a maximização de valor leva a uma solução socialmente eficiente.

Se é a criação de valor que pode trazer benefícios para a sociedade, desvirtuar a empresa de sua vocação e obrigação principais significa piorar o padrão de vida da sociedade que permite que isso seja feito. Em outros termos, na medida em que outros objetivos, além do lucro, são igualmente priorizados, nenhum objetivo é, de fato, priorizado. Não é possível priorizar todas as infinitas possibilidades denominadas de “*stakeholders*”, pois muitas são conflitantes entre si, e se não houver um norteamento fundamental das ações gerenciais, qualquer resultado serve.

Essa linha de argumentação tem algumas conseqüências sérias. Primeiro, a Teoria dos *Stakeholders* drena energia vital da empresa para competir, pois a direção vê-se envolvida em guerrear em diversas frentes, todas falsamente prioritárias. Segundo, visto que são muitas as possibilidades e os indicadores, é relativamente fácil para um gestor incompetente justificar seu insucesso gerencial mostrando que alcançou objetivos outros que não a maximização de lucros, por exemplo, apresentando obras de caridade desenvolvidas em sua gestão. É possível imaginar quão difícil deve ser o controle de inúmeras variáveis gerenciais, qualitativamente diferentes.

Esse caminho pode, ainda, servir para satisfazer a interesses próprios de um gestor mal-intencionado, pois esse sempre poderá tomar decisões que o beneficiem, em vez de cumprir com suas obrigações de agente do dono da empresa. Em suma, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser utilizada tanto como argumento para esconder incompetências, quanto como escudo para mascarar atos de improbidade, e ainda servir a interesses populistas dos gestores. Assim, o macro-cosmos social é quem arca com os desvios de um micro-cosmos pessoal.

Sternberg (1996) percebe uma nova ortodoxia, quase que uma imposição ideológica, na divulgação da Teoria dos *Stakeholders* no mundo dos negócios. Todavia, as orientações dessa proposta são desprovidas de consistência e são descoladas da realidade empresarial, tornando a gestão impossível. Da mesma forma que Jensen (2001), a autora critica a idéia de que várias direções podem ser maximizadas simultaneamente. Assim, por exemplo, aumentar o valor de um produto para o consumidor, facilitar que os sem-teto encontrem moradias, conduzir pesquisas científicas a fundo perdido etc, não podem se adequar à geração de lucro. Qual desses objetivos é mais importante, e qual deles deve ter precedência sobre os demais, visto que é impossível atingir a todos, são perguntas sem resposta. Deve ser ressaltado que muitos desses objetivos são incompatíveis entre si, e alcançar um deles pode significar ter que abrir mão de outro.

Assim, o fato de que são tidos como *stakeholders* todos os que afetam ou são afetados pela organização, cria uma equação com um número infinito de atores que devem ser agraciados pela empresa. Obviamente, isso é humanamente impossível. Além do mais, que tipo de benefício cada *stakeholder* deve ter, também não é deixado claro pelos seguidores dessa teoria.

Seguindo em sua ofensiva contra essa proposta, Sternberg (1996) afirma que a Teoria dos *Stakeholders*, ao contrário do que apregoa, não caminha na direção da boa governança corporativa. Isso ocorre porque, diante de uma miríade de indicadores, torna-se extremamente difícil a quem quer que seja avaliar e auditar o desempenho da empresa. Sem uma auditoria confiável, as práticas de uma empresa não poderão ser criticadas.

“De onde vem a popularidade (da Teoria dos *Stakeholders*)?”, indaga a Sternberg (1996). Vem da idéia de que há um “almoço grátis”. Isto é, essas propostas atraem aqueles que adorariam se beneficiar do mundo dos negócios, sem necessitar de qualquer forma de disciplina, necessária ao sucesso de uma empresa (p. 38). Essa mesma argumentação é manejada por Gregg (2001), que aponta para uma demagogia fácil, inerente a um mundo de comunicação instantânea, e que induz os gestores à exposição. O trabalho diuturno para maximização de riquezas é árduo e de pouco interesse para a mídia; por outro lado, aquele que surge como um defensor da natureza ou de animais em extinção vê-se envolto em glamour e notoriedade.

Outra análise de Gregg (2001) nos remete à lógica aristotélica, de que as instituições devem ser entendidas em relação a seus propósitos, seu *telos*. Faz-se mister reconhecer que uma empresa não é uma associação atlética ou um clube social (p 34), mas uma corporação com um claro objetivo, que é maximizar o valor do acionista. Isso não significa que tal objetivo deva ser alcançado às custas, por exemplo, de destruição ambiental, ou de outra ação deletéria. Cabe à empresa garantir que suas ações mantenham intactas as situações de contorno que a fazem operar.

Também mencionando os fundamentos da organização produtiva, está Barry (2002), que entende que o “*stakeholderism*” leva a uma diminuição do papel do direito de propriedade, o que é uma alteração no *telos* da empresa contemporânea. Para esse autor, a vingar essa proposta, possuir ações de uma empresa não mais implicaria no poder de decidir sobre seus rumos, visto que outros atores poderão influenciar em questões práticas decisivas para uma empresa, tais como, localização das plantas, políticas de remuneração etc. Para ele, houve um deslocamento perverso da noção inicial proposta pelo SRI. Naquele momento, a intenção era em lidar apenas com os acionistas, empregados, fornecedores e aqueles essenciais para a operação da empresa. Não havia uma “ideologia” (p 549) em sua concepção, o que garantia as melhores tradições do “*business system*”. O deslocamento do significado de *stakeholder* para “aqueles que são afetados ou que afetam as operações da empresa” trouxe problemas insolúveis, tais como os já citados por vários autores (p 550).

Gregg (2001) aponta para outras fragilidades da Teoria dos *Stakeholders*. Uma delas é a preocupação com a produção de produtos que sejam “éticos”, o que é compreendido por ele como sendo “bizarro” (p 39). No seu entendimento, não há produto ético ou não ético, pois moralidade é uma questão humana, e não de um produto; a forma como o produto é utilizado é que pode ter uma ou outra coloração ética. Igualmente improvável é a sugestão de incluir todos os *stakeholders* na tomada de decisão. Visto que muitos desses interessados são difusos, como é o caso “da Natureza” ou da “comunidade”, não é possível engajá-los em nenhum debate.

Seguindo a crítica sob uma argumentação ética, Goodpaster (1991) apresenta uma diferença entre a relação dos gestores com os proprietários como sendo de uma coloração ética distinta daquela que têm com outras partes. Se

assim não fosse, a empresa não seria uma instituição privada, e teríamos nas mãos uma crítica da forma como a sociedade se estrutura. Não parece ser essa a proposta da Teoria dos *Stakeholders*. A questão central para esse autor é que a empresa tem uma competência econômica e obrigações fiduciárias com os investidores, e para lidar com esses fatos, existem leis que não devem ser ignoradas. Os gerentes nunca prometeram um retorno sobre o investimento a empregados, fornecedores e outros agentes não fiduciários, o que não significa que esses gerentes devam mentir, trair ou agredir tais atores. Dessa forma, não é esperado que sejam cometidos abusos do poder econômico, pois também não pode ser ignorado que critérios morais devam ser respeitados nas ações de uma empresa em busca do lucro. Mas para isso, a teoria tradicional já dava conta.

Outra constatação da fragilidade do conceito é realizada por Stoney e Winstanley (2001), os quais, mesmo sem serem críticos dessa teoria, se esmeram em relacionar algumas questões em aberto. Uma delas é o modismo que o envolve, o que acaba por gerar confusão conceitual. Segundo os autores, “cabe tudo” dentro da expressão “Teoria dos *Stakeholders*” (p 605), e não são poucos os usos políticos do termo como fizeram, por exemplo, o ex-presidente dos USA, Bill Clinton, e o atual primeiro ministro da Grã-Bretanha, Tony Blair (p 606). Denunciam os autores que esse furor “*stakeholdista*” ameaça impor uma ingerência dos governos nas empresas, cerceando-lhes a liberdade e a autonomia, conforme os discursos dos líderes acima sugerem. Em última instância, sob esse amplo guarda-chuva retórico, muitas vezes emocional, abrigam-se inúmeras motivações e orientações, a maioria delas sem qualquer preocupação em terraplenar o acidentado terreno teórico no qual deveria ser edificada.

As principais críticas da Teoria dos *Stakeholders* aqui apresentadas estão resumidas no Quadro 7.

Quadro 7 Principais críticas dirigidas à Teoria dos *Stakeholders*

Críticas	Autores
Não é uma teoria, no sentido científico do termo.	Key (199)
É uma desculpa para o oportunismo gerencial;	Jensen (2001)
A responsabilidade do gestor é com o dono da empresa; Bem-estar é maximizado quando cada empresa maximiza seu valor de mercado.	Friedman (1970), Jensen (2001)
É impossível maximizar mais de uma dimensão simultaneamente; Existe um número infinito de <i>stakeholders</i> , o que inviabiliza atendê-los a todos.	Jensen (2001); Sternberg (1996)
É muito difícil, se não impossível, definir com clareza quem é <i>stakeholder</i> .	Handy (in Hummels, 1998)
Termo é usado de forma retórica e política, sem haver uma preocupação teórica.	Stoney & Winstanley (2001)
As definições de <i>stakeholder</i> são tão amplas que virtualmente todos podem ser assim considerados, e não há recursos para atendê-los igualmente; É uma abordagem demagógica, que esconde ineficiências gerenciais; Só serve para atender aos auto-interesses dos gestores.	Gregg (2001)
Acionista não terá mais interesse em colocar seus recursos na empresa, pois terá que dividir suas decisões com outros atores.	Barry (2002)
As relações entre organização e seus <i>stakeholders</i> estão sub-especificadas.	Friedman e Miles (2002)
Há um uso político e mistificado do termo, o qual não dispõe de uma conceitualização clara.	Stolney & Winstanley (2001)
<i>Shareholder Theory</i> é mal interpretada, pois não garante comportamentos morais do gestor, e não impede atos imorais de gestores mal-intencionados.	Jeff (2003)

2.4.1.5.

Os principais argumentos favoráveis à *Stakeholder Theory*

Os autores favoráveis à Teoria dos *Stakeholders*, o são por dois principais argumentos. O primeiro é de cunho instrumental, que supõe que a prática de ações responsáveis melhora o desempenho (ou o valor) da empresa, enquanto que o segundo é de ordem moral, que entende que é uma obrigação da empresa considerar outros atores além do acionista na hora de tomar decisões.

Jones (1995) busca sintetizar as dimensões instrumental, de melhoria de performance, e ética. Em sua percepção, a empresa é um “conjunto de contratos” (p.3) estabelecido entre os gestores e os *stakeholders*, dentre eles, os acionistas. Daí advém a Teoria do Agente, cujos custos ocorrem devido à divergência habitual dos objetivos dos envolvidos e de seu nível de aceitação ao risco. Vale ressaltar que essa percepção de empresa, como sendo um portfólio de contratos, é criticada por Donaldson e Preston (1995) por ser incompleta, pois existem relações que não passam por qualquer formalidade, como é o caso da interseção entre empresa e comunidade.

Segundo Jones (1995), também existem, em uma empresa tradicional, custos de transação causados pela desconfiança mútua entre compradores e fornecedores. Além desses, há custos por perda de eficiência, devido à formação

de times pouco cooperativos. Todas essas fontes de desperdício de recursos são reduzidas se a liderança da empresa optar por práticas morais de “boa ética” em um longo prazo. Tanto a empresa angariaria a confiança de elementos externos, quanto de seus empregados, que deixariam de lado comportamentos oportunistas de curto prazo.

Jones & Wicks (1999) prosseguem nesse caminho e sugerem unificar a abordagem de ciência social, que é dividida em instrumental e descritiva, e a abordagem normativa, usualmente separadas pelos autores da Teoria dos *Stakeholders*. Sua intenção é esclarecer aos gestores como criar formas de fazer negócios que sejam ao mesmo tempo moral e viável. Sua linha de raciocínio é mostrar àqueles mais afeitos à proposta normativa, que têm forte odor ético, que os aspectos instrumentais são moralmente aceitáveis. Assim, os membros do campo social, sejam eles instrumentais ou descritivos, poderiam explicitar suas propostas em termos razoavelmente éticos. Isso faria com que as críticas de que uma Teoria dos *Stakeholders* ‘pura’ seja inviável do ponto de vista de sua competitividade. Segundo os autores, a sua visão de criar uma Teoria Convergente dos *Stakeholders*, que tratasse de questões como “que tipo de relacionamentos com *stakeholders* são ao mesmo tempo morais e viáveis?”, é factível do ponto de vista ontológico, epistemológico e metodológico. Portanto, os métodos daqueles que aderirem a esse projeto devem incluir tanto elementos éticos quanto instrumentais.

Como é freqüente no campo da Teoria dos *Stakeholders*, uma vez mais a discordância vige, e a imagem de uma convergência entre as diversas abordagens não passou incólume pelo crivo de outros autores. Freeman (1999) critica tanto a tipologia em que se basearam Jones e Wicks (1999), oriunda do trabalho de Donaldson e Preston (1995), do qual discorda, quanto a junção entre os caminhos instrumental e ético. Na visão de Freeman (1999), a abordagem de *stakeholders* já surgiu a partir de premissas instrumentais e é um conceito pragmático. A discussão entre as intenções e o que de fato foi alcançado, contraponto deontologistas ou kantianos, de um lado, e consequencialistas, de outro, é, no seu entender, longa, tediosa e pouco útil. A Teoria dos *Stakeholders* é, sim, instrumental, o que a afasta de posições “livre de valores”, pois as conseqüências importam.

Em posição semelhante, encontramos Friedman e Miles (2002), os quais entendem ser prematura uma proposta de convergência para a Teoria dos *Stakeholders*, pois ainda não há aprofundamento teórico suficiente para esclarecer a relação entre organização e seus *stakeholders*. Dessa forma, ainda não se deve pensar em abrigar diferentes propostas teóricas sob uma única estrutura conceitual.

Devido a tais argumentos contrários a uma fusão das duas visões, as ênfases que cada uma delas empresta à Teoria dos *Stakeholders* serão tratadas de forma distinta.

2.4.1.5.1.

O pensamento instrumental dentro da *Stakeholder Theory*

Dentro da ótica instrumental, assevera Waddock (2000) que em uma empresa responsável a eficiência e a produtividade aumentam, sua exposição legal se reduz, sua reputação fica protegida e os custos diretos, por exemplo, associados a controle, são minimizados. Seu principal argumento é que práticas responsáveis de negócios levam as empresas ao “*do well (financially) and do good (socially)*” (p.2). Para dar sustentação a sua afirmação, conduziu a autora uma pesquisa com várias empresas da lista da Fortune 500, e percebeu sistemática redução nos níveis de absenteísmo e *turn over* dos empregados daquelas empresas que lançavam mão de práticas responsáveis de RH. Também apresenta números sobre poluição, uso controlado de recursos naturais etc (p. 3-5), mostrando aumento de custos associado a práticas irresponsáveis (maior custo de transação, de recrutamento, de se conquistar novos clientes etc). Destarte, tais práticas não podem ser confundidas com pura filantropia, pois fazem parte do cotidiano da empresa e não são ações isoladas.

Post et al. (2002) apresentam uma relação de pensadores que entendem que a confiança é um elemento catalisador de riquezas, visto que há uma significativa redução de custos no longo prazo. Em seus termos “*...the development of social capital through trustworthy behavior (...) is an obvious way of enhancing organizational wealth over the long term*” (p.44). Citando as categorias de Sveiby quanto à riqueza organizacional, afirmam Post et al. (2002) que “*organizational wealth is the summary measure of the capacity of an organization*

to create benefits for any and all of its Stakeholders over the long term” (p.45). Visto que a confiança mútua é um atributo desejável nas relações com *stakeholders*, asseveram os autores que essa teoria é adequada para aumentar o valor da empresa. Em resumo, a riqueza de uma organização está baseada na qualidade de suas relações com seus *stakeholders*. Esses autores sugerem uma *stakeholder view* - *SHV*, que seria uma visão ampliada de *resource-based view* – *RBV*, defendida Hamel e Prahalad e da *industry-structure view* – *ISV*, de Michael Porter. Em termos gráficos, sua proposta pode ser resumida na Figura 4:

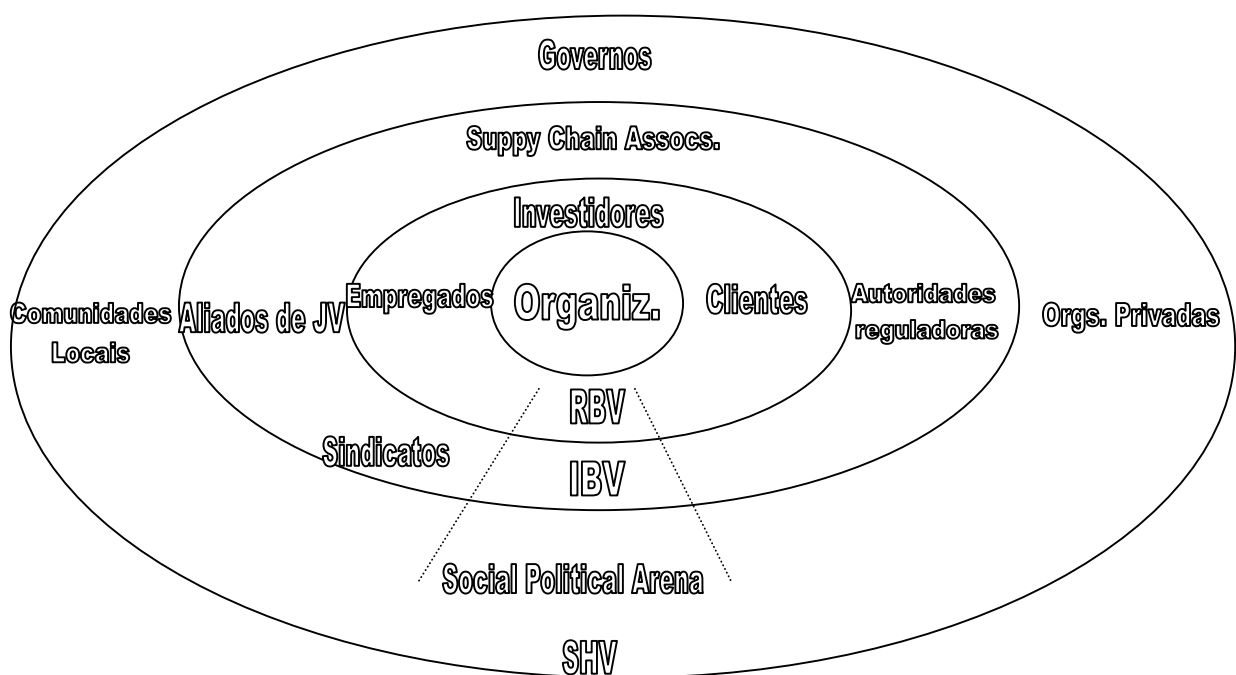


Figura 4 A proposta de Stakeholder View of the Corporation

FONTE: Post et al.(2002, p 55)

Hillman e Keim (2001) entendem que o desenvolvimento de relações de longo prazo com os *stakeholders* primários (fornecedores de capital, empregados, fornecedores, moradores da comunidade e ambiente natural) aumenta a criação de valores de troca para além do que seria viável em uma interação mercadológica limitada (p 127). Em outros termos, a Teoria dos *Stakeholders* permite uma interação relacional, em vez de uma transacional, o que aumenta o potencial competitivo da empresa. Isso deve-se a que uma interação transacional pode ser facilmente duplicada, ao passo que uma relacional demanda investimentos além dos financeiros, tal como confiança, que leva à cooperação.

Por entenderem que sua proposta diz respeito a aspectos estratégicos, Post et al. (2002) advogam que a confiança tem um papel central na sobrevivência e lucratividade da empresa e a SHV mostra-se superior a suas rivais mais tradicionais, a RSB e a IBV. Sugerem que a vantagem competitiva da empresa depende de aspectos estratégicos, estruturais e culturais, e a proposta que apresentam engloba a todos. Após suas considerações teóricas, os autores descrevem sua aplicação empírica na realidade de três grandes empresas, a Cummins, Motorola e Royal Dutch/Shell. Nos três casos, entendem que o sucesso das empresas estudadas está associado à aplicação de conceitos de SHV, de interações recíprocas com seus *stakeholders*.

Dentro da abordagem de *Stakeholder Theory* como sendo uma proposta estratégica que afeta a performance financeira da empresa, Berman et al. (1999) desenvolveram importante pesquisa, medindo, por um lado, o desempenho das cem maiores empresas da lista da Fortune 500, ao longo de cinco anos, e, por outro, os índices do mais popular banco de dados em performance social, o KLD, da Kinder, Lydenberg e Domini, empresa que cobre o desempenho social de mais de 650 grandes organizações pelo mundo. Seu resultado aponta para um resultado financeiro favorável para aquelas organizações que mantinham um relacionamento voltado aos *stakeholders*, especialmente com os empregados e com os consumidores, representado esse último relacionamento por intermédio de produtos ou serviços seguros ou de qualidade (p 498). Já a relação com a comunidade e com o ambiente natural, outros *stakeholders* considerados na pesquisa, não apresentou relação estatisticamente relevante em relação à performance financeira das empresas. Aquelas empresas do grupo estudado que mantinham uma postura normativa da *Stakeholder Theory*, isso é, que adotaram esse caminho por uma opção moral, não apresentaram performance financeira superior às demais. Em resumo, esse trabalho sugere que a Teoria dos *Stakeholders*, quando adotada como uma gestão estratégica, aumenta a performance financeira da empresa, mas o mesmo não pode ser constatado se a opção está embasada em aspectos meramente morais e éticos.

2.4.1.5.2.

A Stakeholder Theory como uma obrigação moral

Longe de ser a única representante das questões éticas na empresa, a Teoria dos *Stakeholders* tem uma longa tradição nessa área, e muitos de seus pensadores transitam por abordagens kantiana e aristotélica. Um desses representantes é Gibson (2002), o qual, mesmo sem renegar totalmente a instrumentalidade, discorre com veemência sobre os aspectos deontológicos que a sustentam. Esse olhar pressupõe obrigações morais da empresa para com, e em respeito a, indivíduos e grupos. Isso nos conduziria à situação de termos que tratar com empregados ou com consumidores como se esses fossem “algo mais” do que entidades capazes de maximizar o lucro. Tais indivíduos são fins em si mesmo, conforme evoca o imperativo categórico de Immanuel Kant. Aderir a processos de “*rightsizing*” ou reengenharia, ainda que legais, poderia agredir a dignidade e o respeito de trabalhadores, não sendo, portanto, uma ação moral. Esse caminho foi apontado por Freeman e Evans, citado por Gibson (2000), como sendo um capitalismo kantiano, que perpassa a Teoria dos *Stakeholders*. Na mesma linha, Quinn e Jones (1995) sugerem quatro princípios éticos para uma organização existir: não fazer mal a outros, respeitar a autonomia de todos, evitar mentir e honrar seus acordos. Tais orientações têm um cunho moral e não necessariamente legal, conforme apregoa a Teoria dos *Stakeholders* em sua forma prescritiva.

Suscita interesse na argumentação de Gibson (2000) o papel da liderança na implementação e na condução desse novo tipo de capitalismo. De acordo com sua ótica, a consciência moral de uma organização é uma extensão da consciência de seus donos. Assim, se treinarmos os tomadores de decisão da empresa para a maximização de lucro, haverá a necessidade de uma forte gestão para fazê-los capaz de entender as necessidades e as preocupações de outros *stakeholders*.

Repleto de preocupações morais, um centro de estudos sobre *Stakeholder Theory* estabeleceu-se no Canadá, conduzido por Max Clarkson. Sob sua égide, foi desenvolvido em 1999 um projeto denominado *Redefining the Corporation: An International Colloquy*, financiado pela Alfred P. Sloan Foundation, e que atraiu os principais nomes desse campo. Várias publicações foram produzidas nesse encontro, dentre elas seu documento final, *Principles of Stakeholder Management* (Clarkson et al., 1999), o qual descreve as obrigações morais do

gestor como superando sua posição de agente fiduciário dos proprietários. Esses princípios estão resumidos no Quadro 8. Menciona o texto a “riqueza relacional” de uma organização, a qual encoraja a confiança e estimula esforços colaborativos expressos por um ambiente familiar e por trabalho em equipe.

Quadro 8 Princípios de gestão ética dos negócios

Os gerentes devem aceitar e monitorar as preocupações de todos os <i>stakeholders</i> legítimos, levando-as em conta em sua tomada de decisão;
Os gerentes devem ouvir e comunicar-se abertamente com os <i>stakeholders</i> sobre suas preocupações e contribuições, e sobre os riscos que correm em sua relação com a organização;
Os gerentes devem adotar processos e modos de comportamento que sejam sensíveis às preocupações e capacidades dos grupos de <i>stakeholders</i> ;
Os gerentes devem reconhecer a interdependência dos esforços e recompensas entre os <i>stakeholders</i> , e devem tentar alcançar uma distribuição justa de benefícios e encargos da atividade corporativa entre eles, levando em consideração seus riscos respectivos e suas vulnerabilidades;
Os gerentes devem trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, tanto públicas quanto privadas, para garantir que os riscos associados a atividades da organização sejam minimizados e, quando não puderem ser evitados, que sejam devidamente recompensados;
Os gerentes devem evitar a todo custo atividades que possam agredir direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida), e devem impedir o aumento de riscos para os <i>stakeholders</i> ;
Os gerentes devem reconhecer os conflitos potenciais entre (a) sua própria função como um <i>stakeholder</i> corporativo e (b) suas responsabilidades legal e moral, visando os interesses dos <i>stakeholders</i> , e devem tratar tais conflitos por intermédio de uma comunicação aberta, divulgação adequada e sistema de incentivo e, quando necessário, permitir a revisão de uma terceira parte.

FONTE: Clarkson et al., 1999

Tais princípios apontam para uma figura de liderança do gestor na condução de um comportamento ético em relação aos *stakeholders*, além de conceder-lhe um papel central de depositário de uma autoridade discricionária. Em outros termos, esse gerente tem a obrigação em lidar, aberta e honestamente, com os vários *stakeholders* de sua empresa, norteado por um senso de justiça que irrompe a partir de suas ações (Clarkson et al., 1999).

Semelhante abordagem nos traz Gerde (2000), ao asseverar que a Teoria dos *Stakeholders* insere a ética no desenho organizacional. Seu trabalho percebe na Justiça um princípio organizativo fundamental, e o desenho organizacional deve auxiliar nesse objetivo. Essa organização “justa” é capaz de distribuir adequadamente seus custos e benefícios entre todos os *stakeholders*, devendo, portanto, ser mais responsável do ponto de vista social. Também Hummels (1998) entende que muitos dos eventos recentes ocorridos com imensas multinacionais estadunidenses e européias, as quais vivenciaram fraudes notáveis, mostra a fragilidade da Teoria do Agente, concorrente com a Teoria dos *Stakeholders*. Ao contrário daquela, essa última insere de tal forma uma componente ética na

organização que torna a ação dos gestores menos suscetível a esses comportamentos espúrios, menos por causa da lei do que pela intenção de respeitar o próximo.

Kaler (2003), por seu turno, entende que a abordagem dos *stakeholders* envolve uma instância reformista do capitalismo na direção de uma menor concentração no interesse dos proprietários. Sua idéia não é retirar de cena os acionistas, mas distribuir a atenção que lhes é conferida igualmente entre outros atores. Deve ser levado em consideração, contudo, que há diferentes níveis de responsabilidade moral da organização para com os *stakeholders*, e uma tipologia dessa teoria deveria, segundo o autor, levar esse fato em consideração.

Sem ser considerado diretamente um pensador da Teoria dos *Stakeholders*, o Prêmio Nobel indiano, Amartya Sen, é freqüentemente mencionado no que se refere aos aspectos morais do mercado (Sen, 1985, 1999). Em sua visão, a ética e a economia mercado são indissociáveis, e a história mostra isso. Há um problema quando a economia se reduz a um mercado competitivo e agressivo, sempre em busca de otimizações de lucratividade, e que, para atingi-la, desconsidera os indivíduos e sua felicidade.

Carroll (1998b) percebe essa teoria como sendo um elo entre negócios e sociedade. Contrapõe o autor três posicionamentos morais: aquele que é imoral, um outro que é amoral e um terceiro que designa como sendo moral. No primeiro caso, estão os gestores que abrem mão de comportamentos éticos para atingirem seus objetivos. Muitos desses tangenciam a lei. No segundo caso, estão os gestores que não levam em consideração, em suas decisões, os desejos e necessidades dos diversos agentes com os quais se relaciona. Esses gerentes podem até ser bem intencionados, mas desconhecem o impacto de suas ações, normalmente estão presos no aspecto legal. O terceiro e último caso engloba os gestores que aderem a normas éticas, o que reflete um padrão comportamento de alto nível. Esse padrão pressupõe ir além da lei quando for necessário, para que princípios básicos de justiça sejam alcançados. Esse é o caso de uma gerência que pauta suas ações nos princípios da Teoria dos *Stakeholders*, e que envolve proatividade, interatividade, capacidade de ser genuíno, busca freqüente por satisfação etc.

No nível um, segundo Carroll (1998b), estaria uma rejeição à *Stakeholder Theory*. No nível dois, encontraríamos uma visão estreita de dessa teoria, mais

afeita à visão instrumental. No último nível, estariam as propostas normativas de uma Teoria dos *Stakeholders* ampliada.

Instigante proposta nos apresenta Shankman (1999), ao dizer que a Teoria dos *Stakeholders* nada mais é do que o desdobramento lógico da Teoria do Agente. Enquanto essa última é a predominante, a Teoria dos *Stakeholders* seria a desafiante, nos termos propostos por Kuhn (1982). Essa disputa é desigual, pois, segundo o autor, existe hoje um viés do mercado que pende para a maximização dos interesses dos acionistas, o que é referendado por um número significativo de teorias que são populares entre os gestores. Essa inércia teórica acanha uma ação gerencial mais ética, no sentido de atender a demandas de outros atores.

No entanto, ainda que ambas sejam usualmente percebidas como estando em lados opostos, e de fato tenham diferenças no que se refere ao comportamento e às motivações gerenciais, para Shankman (1999), na medida em que a teoria do agente é desconstruída, por conta de suas contradições, a Teoria dos *Stakeholders* vai ganhando terreno. Essa teoria amplia o piso moral das atividades de mercado, na medida em que incorpora princípios e direitos fundamentais, e supera a visão limitada de comportamento humano egoísta, típico de sua concorrente. Ao final, a Teoria do Agente seria apenas uma visão limitada e parcial de um fenômeno mais amplo, o qual só pode ser explicado adequadamente por uma teoria que incorpore dimensões antes esquecidas. Essa Teoria é a dos *Stakeholders*.

Aportando em posição mais extrema, Chryssides e Kaler (1993) entendem que a *Stakeholder Theory* liberta as vozes silenciosas dos grupos habitualmente marginalizados que habitam o contexto organizacional hegemônico. Essa seria a quintessência da posição normativa e ética dessa teoria.

Vários outros autores compreendem que a Teoria dos *Stakeholders* tem um cunho moral que orienta as práticas da empresa. Dentre eles estão Langtry (1994), Maitland (2001) e Cragg (2002).

Também suscitam interesse as reflexões de Zadek (1998) sobre a tendência de ação no curto prazo daquelas empresas dispostas ao lucro de forma desmedida. Segundo esse pesquisador, nem sempre as empresas fazem bem à sociedade ao buscarem lucro, pois existem fartos exemplos de desempregos, agressões ambientais e outros atos que podem não ser ilegais, mas não são éticos, e que, todavia, são capazes de prover lucratividade instantânea àqueles que o produzem. Logo, nem sempre as empresas mais éticas são as mais lucrativas, ao menos no

curto prazo. A questão deve, portanto, ser encaminhada a partir de um olhar que incorpore outras dimensões que barrem tais comportamentos. O caminho para isso, segundo Zadek (1998), é o aumento da influência de outros *stakeholders*, que não os acionistas, no processo de tomada de decisão corporativa. Todavia, assevera Zadek (2001) em texto mais recente que, apenas levar em consideração os *stakeholders* não significa que automaticamente a empresa irá fazer coisas boas para o planeta e para as pessoas, pois a globalização abre caminhos para que uma organização possa agir sem ética e ser rentável, ou porque conseguiu minimizar os impostos a pagar, ou porque reduziu os padrões trabalhistas se transferindo para locais com legislação menos rígida, ou porque conseguiu influenciar governos ansiosos por seus investimentos. Por isso, defende o autor a proposta de uma cidadania corporativa, que emerge da nova economia. Na sua visão, as empresas da nova economia, aquela vinculada à Internet, vão se engajar definitivamente com seus *stakeholders*, pois as pessoas passarão a ter mais informações, e poderão alinhar melhor seu padrão de consumo com suas decisões éticas e, com isso, exercitar sua solidariedade (Zadek, 2001, p 30).

A despeito das questões conceituais, ainda em aberto, que freqüentam o discurso dos críticos da Teoria dos *Stakeholders*, há uma unanimidade: a de que estamos diante de uma nova forma de perceber a empresa em sua relação com o ambiente. Os embates éticos, em relação ao justo, e instrumentais, associados à sustentação de uma proposta reificada de maximização de eficiência de mercado, se espraiam para a ação decorrente dessa teoria. Assim, mais interessante do que debater pontos específicos da Teoria dos *Stakeholders*, é fazê-lo enquanto se percebe sua inserção na realidade organizacional e nas suas conseqüências sociais. Em outros termos, não é razoável interromper a análise aqui iniciada sem invadir o campo das práticas gerenciais advindas dessa nova abordagem teórica. Uma vez declarada a preocupação com *stakeholders*, posiciona-se o declarante em campo escolhido, não isento, conforme asseveram vários autores (Shankman, 1999; Gerde, 2000). Essa impossibilidade de neutralidade apresenta-se no estudo da responsabilidade social corporativa e nas formas de que dispomos para medi-la. Essas serão as discussões conduzidas doravante.

2.4.2.

A Responsabilidade Social Corporativa – RSC

Um desdobramento indissociável da abordagem dos *stakeholders* é a responsabilidade que uma empresa carrega em sua ação, e são vários os autores que tratam os dois temas como sendo um só. Wilson (2003) entende a responsabilidade social corporativa – RSC, tal como a *Stakeholder Theory*, como um dos elementos integrantes da sustentabilidade corporativa. Para o autor, RSC é uma disciplina que advém de uma filosofia moral, sustentada por argumentos éticos, sendo, portanto, um conceito filosófico que se preocupa com *como e por que* as corporações deveriam trabalhar na direção de objetivos sustentáveis. Já a *Stakeholder Theory* teria as mesmas preocupações finais, mas reservaria em suas bases argumentos gerenciais.

A premissa da RSC, ainda segundo Wilson (2003), é que os gerentes têm obrigações éticas com a sociedade, e por isso, em sua tomada de decisão, devem levar em consideração outros relacionamentos além daquele já consagrado com os acionistas.

Dada a intensa relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e a responsabilidade social corporativa, faz-se mister apresentar algumas definições desse campo de ação, bem como delinear, ainda que superficialmente, alguns impactos na dinâmica de uma organização. Essa preocupação está esboçada no tópico a seguir.

2.4.2.1.

Teoria dos *Stakeholders* e Responsabilidade Corporativa: Conceitos, influências e afinidades

Atestando a proximidade entre os dois campos mencionados acima, Wood e Jones (1995), e também Carroll (1991, p. 42), avaliam a experiência em RSC usando como quadro de referência à Teoria dos *Stakeholders*. De acordo com sua percepção, os gerentes respondem a controles sociais, expressando suas ações, políticas e valores nas relações de prioridades que estabelecem com os seus *stakeholders*.

Tais preocupações já estavam presentes no trabalho de Robert Ackerman na década de 70. Esse pesquisador entende que existem fases que deverão ser vencidas para que a empresa encontre um comportamento que atenda a demandas sociais (Ackerman, 1975). Na primeira fase, há um reconhecimento dos

problemas sociais pela gestão; a segunda fase vai além do mero reconhecimento e engloba a contratação, por parte da organização, de especialistas capacitados, dando-lhes poder para implementar as ações compatíveis com essa percepção; a fase três liga a gerência à operação, visto que há um comprometimento com os resultados.

Em importante compilação, Kreitlon (2003) apresenta um histórico da evolução do conceito de RSC, desde os anos 50 até o presente. É possível observar uma aproximação sucessiva à perspectiva dos *stakeholders*, e um aumento da quantidade de organizações de alcance mundial que contribuíram para a solidificação do conceito. Para a autora, uma definição possível para RSC seria “o processo através do qual uma empresa promove, por meio do diálogo e da participação democráticos, a inclusão dos diversos grupos de interesses legítimos que se encontram sob sua esfera de influência, tendo por objetivo a formulação de estratégias e políticas organizacionais coerentes com esses interesses” (p 10).

Para Strong et al. (2001), RSC passa pela satisfação dos três principais grupos de *stakeholders*, a saber: os acionistas, os empregados e os clientes. Os autores desenvolveram um modelo de avaliação no qual as dimensões a serem consideradas nesse processo são a honestidade no relacionamento, a empatia no tratamento e o senso de oportunidade na comunicação. Em sua proposta, essa satisfação é o resultado de uma interação contínua da empresa com esses *stakeholders*, na busca de um relacionamento percebido como confiável e justo.

Mohr et al. (2001) percebem que RSC é um conceito amplo e, por isso, não chega a surpreender o fato de receber significados diferentes. Segundo os autores, existem entendimentos que carregam definições multidimensionais, e outros baseados no conceito de marketing societal. Na primeira classificação estão os autores que apontam para as principais responsabilidades da empresa, como é o caso das quatro dimensões propostas por Carroll (1991) – a econômica, a legal, a ética e a filantrópica. Na última classificação reside a preocupação em fazer o bem para o consumidor e para a sociedade.

Para Mohr et al. (2001), a melhor definição para RSC é o compromisso de uma empresa em eliminar ou minimizar quaisquer efeitos deletérios para a sociedade, causados por suas práticas, ao mesmo tempo em que busca maximizar seus impactos positivos no longo prazo (p 47). Esses autores conduziram uma pesquisa que buscava desvelar as relações entre um comportamento socialmente

responsável da empresa e a percepção dos compradores. Sua conclusão é de que há no mercado segmentos de consumidores que levam em conta, em sua decisão de compra, o fato de uma empresa ser ou não socialmente responsável. Cabe ao gestor, portanto, saber identificar esses clientes e comunicar-lhes sobre suas ações éticas.

Carroll (1998) entende que os conceitos existentes de RSC ainda são vagos, e normalmente se situam em dois ramos: aqueles que entendem que o objetivo da empresa é aumentar o lucro, e os que acreditam há algo além disto a ser feito pela empresa. A definição na qual se baseia, e que seria capaz de cobrir esse fosso, é a de Carroll (1979), que afirma que RSC engloba as expectativas econômica, legal, ética e discricionária que a sociedade tem em relação às empresas em um certo momento histórico.

Em linha com tais observações, Panapanaan et al. (2003) entendem que não há uma definição universalmente aceita de RSC, da mesma forma como ocorre com *stakeholders*. O que aparentemente há em comum nas distintas orientações, é que RSC tem a ver com “fazer negócios com sustentabilidade e ética” (p 135). RSC é uma outra dimensão do desenvolvimento sustentável, que vem ladeado pelas responsabilidades econômica e ambiental. De acordo com a estrutura que esses autores propõem, a RSC flui através de cinco atividades fundamentais: a organização e a estrutura da empresa, seu planejamento, a implementação das idéias, o monitoramento e a avaliação contínuos e a comunicação dos resultados. De fato, Ackerman (1975) já criticava a expressão “responsabilidade social”, pois identificava nela uma obrigação que não estava espelhada na realidade. Sua proposta para ação gerencial inserida em um contexto social deveria receber o apelo de uma responsividade social. Igual reflexão elaborou Prakash Sethi no mesmo período (Sethi, 1975).

Vale observar que, segundo Panapanaan et al. (2003), há uma crescente preocupação de empresas de encampar iniciativas de RSC. Tais esforços são complementados pela ação de várias organizações em nível mundial, as quais geram propostas e viabilizam encontros globais. Um desses resultados foi o *Millenium Poll*, uma pesquisa em patamar planetário, realizada junto a grandes corporações multinacionais, as quais afirmaram, em sua maioria, trabalhar para ter uma proximidade maior com valores sociais, ambientais e econômicos, reduzindo

com isso os impactos negativos produzidos como resultados de suas ações (p 136).

Outras instituições que atuam globalmente, tais como a *World Business Council for Sustainable Development* – WBCSD apontam para um aumento da frequência do tema em fóruns mundiais. Segundo essa entidade, RSC impõe uma vinculação contínua pelos homens de negócios no sentido de agirem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento econômico e para a melhoria da qualidade de vida dos empregados e suas famílias, bem como para a comunidade e para a sociedade como um todo. (World Business Council for Sustainable Development, 1999). Essa definição associa a ênfase no comportamento ético com a necessidade de um crescimento econômico que seja capaz de preservar as riquezas globais para as gerações futuras. Por seu turno, a *Business for Social Responsibility* – BSR entende que a RSC é um “modelo de gestão que atende ou supera as expectativas éticas, legais, comerciais, ambientais e sociais que o público tem em relação ao mundo dos negócios e das organizações”, enquanto que a Comissão Europeia define “responsabilidade social empresarial [como sendo] o conceito segundo o qual as empresas integram, de forma voluntária, preocupações sociais e ambientais às suas atividades e às suas relações com *stakeholders*”. (Kreitlon, 2003, p. 2).

Para Zwetsloot (2003), a RSC é uma evolução dos conceitos de *Total Quality Management* – TQM, e das normas ISO, englobando os três P’s: *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro, em inglês). Segundo o autor, existem três princípios que fundamentam os sistemas de gestão, tais como o TQM e as normas ISO 9000: fazer certo as coisas da primeira vez, fazer as coisas certas, e aplicar processos de melhoria contínua. Os conceitos de RSC ampliam essas fronteiras, e lideram, no novo século, práticas inovadoras em *business*, pois dão suporte para que as empresas tenham credibilidade e transparência ao melhorarem sua performance e ainda respeitarem os três P’s.

Urge comentar que a discussão sobre RSC não se restringe à dimensão da ação corporativa. A preocupação em torno do conceito transborda para a esfera política, conforme revela o posicionamento do ex-presidente estadunidense, Bill Clinton, o qual reuniu em Washington, em 1996, líderes de grandes empresas para tentar consubstanciar uma noção de cidadania corporativa. Desse encontro foram estabelecidos cinco critérios, os quais orientavam para uma premiação, a *Ran*

Brown Award. As práticas avaliadas, integralmente dirigidas à relação entre empresa e funcionário, foram assim relacionadas: políticas “*family-friendly*”, benefícios de pensão e de boa saúde, local de trabalho seguro; oportunidades de treinamento e encareiramento e políticas que evitassem o corte de pessoal (Archie, 1998), o que conferia ao conceito um escopo muito estreito. Em outro momento, o ex-presidente democrata, repetindo a posição de Theodore Roosevelt, sublinhou a importância dos lucros na construção de uma postura de responsabilidade social corporativa, o que alargava o alcance de suas pretensões. Essas ações podem exemplificar o que Harrison e Freeman (1999) apontam como sendo uma tendência na última de década, que é a proliferação de regulamentações governamentais, especialmente nas nações mais avançadas economicamente, dirigidas ao intercâmbio empresa-sociedade.

Outros prêmios surgiram nos USA, valorizando padrões morais de conduta empresarial, sendo possível mencionar o *Pioneer Awards in Global Ethics*, o *Corporate Conscience Awards*, o *Newman's Own/George Award*, dentre outros. Pode-se imaginar que esse abraço político à causa da ética nos negócios se deva às pressões sociais, e respondam a eventos que sensibilizaram o grande público ao longo das últimas décadas, indo de importantes vazamentos de petróleo no Alaska a fraudes contábeis em grandes empresas, passando por atos de corrupção em Governos. Essa invasão da RSC em terreno político afeta a legislação, a qual agora deve dar conta do impasse competição-regulamentação. Esses elementos motivadores catalisaram a discussão para além da questão puramente legal ou comercial, inserindo ingredientes éticos e morais no gerenciamento. Na virada do milênio, apenas cumprir a lei não era mais suficiente, pois as instituições legais não mais dão conta dos problemas que assombram a sociedade, e a expressão “responsabilidade social corporativa” se transforma em “ética corporativa”, associando bom caráter à boa liderança (Carroll, 1998b). Ou, conforme sugerem Logsdon e Yuthas (1997), é facilmente identificável no USA, ao longo do século XX, a existência da uma crescente expectativa social no que concerne a um padrão de comportamento mais ético das organizações, o que acaba por aumentar as exigências legais. Em outros termos, o comportamento moral freqüentemente está acima dos padrões legais de comportamento (p 1221), o que explica os estágios distintos de RSC em diferentes países.

Do ponto de vista dos resultados financeiros e mercadológicos alcançados por aqueles que perseveraram na trilha da RSC, importante estudo conduzido por Orlitzky (2003) et al. apontam para uma correlação positiva entre ambos, RSC e a performance financeira corporativa - PFC, nos dois sentidos. Ou seja, tanto a RSC pode servir como agente catalisador da PFC, quanto o inverso pode ocorrer. Todavia, esse estudo é uma meta-análise, englobando os resultados de vários outros, a maioria pouco conclusiva. Uma observação que suscita interesse aponta para a reputação de uma empresa como fomentador de resultados financeiros mais favoráveis (p 421).

Seguindo essa linha de pesquisa, Hillman e Keim (2001) estudaram várias empresas, do ponto de vista de sua performance social, medidas por intermédio de indicadores Kinder, Lydenburg, Domini – KLD, *vis-à-vis* seus resultados econômicos. Sua conclusão foi de que houve maior criação de valor ao acionista nos casos das empresas que seguiram uma gestão baseada nos preceitos relacionais sugeridos por uma *stakeholder management* do que naquelas que não os tinham como prioridade.

Aupperle et al. (1985) fazem um levantamento histórico e descrevem vários trabalhos que associam responsabilidade social a lucratividade, desde a década de 70. Muitos desses trabalhos encontraram conclusões distintas, conforme os autores expõem em tabela cronológica (p 449). Em sua própria pesquisa, os autores também encontraram resultados ambíguos no que concerne à relação entre RSC e lucratividade. Já Verschoor (1998) identificou, em uma pesquisa com 376 empresas, forte ligação estatística entre a performance financeira dessas e seu comprometimento com códigos de conduta éticos.

Constatadas as significativas amplitude e a variedade nas pesquisas sobre RSC, é necessário um esforço adicional para classificar as diferentes propostas que envolvem o tema, sob o risco de, não o fazendo, seja impossível aplicá-lo. Um caminho que auxilia o estudioso do tema estrutura-se pelo entendimento das diferentes tipologias existentes. Dessa forma, as principais propostas serão discutidas a seguir.

2.4.2.2.

Algumas tipologias de estágios da Responsabilidade Social Corporativa

Anderson (1986) entende que existiu uma fase, do início do século XX até os anos 70, em que o voluntariado empresarial predominou. Era a época do “*Doing Good*”, expressão que encerrava a caridade e a filantropia presente na relação esporádica de melhorias sociais que algumas corporações guardavam com seu entorno. Essas ações não eram bem vistas pelos acionistas, pois havia um sentimento de que recursos que eram deles estavam saindo desnecessariamente da empresa. A fase seguinte, na qual vivemos, encontra a grande corporação diante de pressões para satisfazer *stakeholders* mais amplos do que os acionistas. Querendo ou não, as empresas vêm-se obrigadas a realizar algum tipo de ação para atender a essas demandas sociais, o que atribui um caráter mandatório a essas práticas. Há uma exigência externa por comportamentos mais integrados às mais amplas necessidades humanas e sociais e, ainda que os acionistas continuem a não gostar da idéia, não têm como barrá-la. Stroup e Neubert (1987) analisam a proposta de Jerry Anderson e propõem a ampliação do “*Doing Good*”, para o “*Doing Better By Doing Good*”. Nesses termos, encaram os custos com as práticas sociais como investimentos, o que pode amenizar a resistência dos acionistas. Essa nova linha de conduta tem um caráter pró-ativo, que pressupõe um planejamento capaz de antecipar a aplicação de recursos e fortalecer o futuro da organização. Segundo os autores, poucas empresas têm hoje um olhar fixado nessa proposta, o que responderia pela ruptura entre a posição dos acionistas e aquela em que se encontram os demais *stakeholders*.

Vale ressaltar que Anderson (1987) discorda dessa terceira etapa, a que define ações sociais como investimentos, pois entende que, em ambiente empresarial, investimento tem uma conotação financeira, a qual não pode ser plenamente satisfeita por ações de cunho social. Isso explica porque o fosso que existe entre as posições dos acionistas e a dos demais *stakeholders* não pode ser transposto.

Uma categorização freqüentemente citada é a fornecida por William Frederick, a qual pressupõe uma seqüência que aprofunda sistematicamente as preocupações da empresa. No primeiro nível, denominado pelo autor de CSR1, está a idéia de que a responsabilidade social corporativa impõe às empresas uma

obrigação em trabalhar para melhorar as questões sociais (Frederick, 1994). Tal obrigação alicerça-se em trabalhos dos campos econômico, social e político, e responde a um esgarçamento do tecido social em contrapartida a um aumento do poder dos gestores profissionais. Sua origem pode ser encontrada ainda nos anos 50, e prevaleceu até meados da década de 70 do século passado, sempre vinculado aos estudos denominados de *business-and-society*. Sua proposta é eminentemente normativa, pois havia a percepção de que havia algo de errado na forma tradicional de gerir uma empresa. Um dos problemas desse conceito é sua larga amplitude e pouca especificidade.

A evolução desse conceito, segundo Frederick (1986) o leva ao nível de CSR2, ou de responsividade social corporativa, a qual pode ser definida como sendo a capacidade de uma empresa de responder a pressões sociais. Apresentado-a em termos da *Stakeholder Theory*, CSR2 significa a habilidade do gerente de conduzir as relações de uma empresa com os diversos grupos sociais que a envolvem. Enquanto a CSR1 tem uma coloração ética e filosófica, com discussões teóricas gerais, muitas vezes vagas, a CSR2 aproxima-se da prática gerencial, pois se envolve com aspectos práticos na relação da empresa com seu ambiente. O tom moralístico, típico da CSR1, envolto de “por quês”, cede espaço para a proposta pragmática, mais tangível e focada, da CSR2, que se preocupa com os “comos”. Para sua viabilização será necessário à empresa promover reformas estruturais, tais como aceitar auditorias sociais.

O CSR2 deve atuar em duas dimensões. A primeira é a micro organizacional, na qual o pesquisador se debruça sobre a capacidade de uma empresa em atingir níveis elevados de responsividade. O outro nível, macro organizacional, refere-se a todos os arranjos institucionais que facilitam ou dificultam a ação de organizações (Frederick, 1994). Estima o autor que a passagem da CSR1 para a CSR2 permite que haja menos atenção nos aspectos morais da empresa, e mais nas atividades tangíveis que a caracterizem como uma entidade responsiva.

O outro nível proposto por Frederick (1986) é o CSR3, ou seja, retitude social corporativa. Esse conceito incorpora a noção de correção moral nas ações e nas políticas formuladas por uma organização. Sob sua luz, a empresa deverá aceitar a ética como pertencendo a seu núcleo, e não a sua periferia, no que diz respeito à tomada de decisão. Para isso, deverá treinar seus gerentes para que

aceitem e pratiquem o conceito em seu dia-a-dia, e disponibilizar ferramentas analíticas capazes de antecipar problemas éticos que afetem a empresa e seus funcionários. A disseminação de uma cultura que valorize os aspectos éticos é essencial para o sucesso dessa empresa.

O último nível proposto por Frederick (1998) é o CSR4, o qual engloba o Cosmos (C), a Ciência (S, em inglês) e a Religião (R). Até alcançá-lo, a empresa deve ser socialmente responsável (CSR1), responder às necessidades sociais (CSR2), e agir com integridade ética e moral (CSR3). Todavia, os três níveis anteriores têm como característica situar a empresa como centro das análises, enquanto que a realidade do Universo é mais ampla, e deve considerar as três dimensões propostas pelo CSR4. Por esse caminho, a natureza e a espiritualidade são inseridas na dinâmica organizacional, não como esoterismo, mas como parte de seu cotidiano, e não devem ser subsumidas em constrangimentos burocráticos. Se o ser humano é quem faz e habita a empresa, e carrega consigo tais questões, essas não podem ser subtraídas do contexto de análise organizacional.

O Quadro 9 resume as principais características dos quatro tipos RSC, segundo William Frederick.

Quadro 9 Níveis de CSR, segundo William Frederick

NÍVEL	DESCRIÇÃO
CSR 1	A empresa deve ser socialmente responsável – ter responsabilidade
CSR 2	A empresa deve atender às necessidades sociais - ter responsividade
CSR 3	A empresa deve agir com integridade ética e moral – ter retidão
CSR 4	A empresa deve inserir o Cosmos, a Ciência e a Religião em suas ações

Fonte Frederick (1986 e 1998)

As propostas de William Frederick acima descritas encontram equivalência nas de Prakash Sethi. Esse autor propunha uma classificação em três níveis, de acordo com o comportamento da empresa frente às necessidades sociais: o da obrigação social, o qual se resume em atender às demandas legais, o da responsabilidade social, o qual orienta a ação da empresa para uma congruência com os valores sociais, e o da responsividade social, o que pressupõe uma capacidade de antecipação às questões sociais de longo-prazo (Sethi, 1975).

Carroll (1979), em clássico texto, sugere a existência de quatro níveis de responsabilidades, os quais não são mutuamente exclusivos, mas têm um caráter de acumulação, ao partir de uma base econômica até alcançar um *status* discricionário, ou filantrópico. O formato piramidal proposto está esboçado na Figura 5.

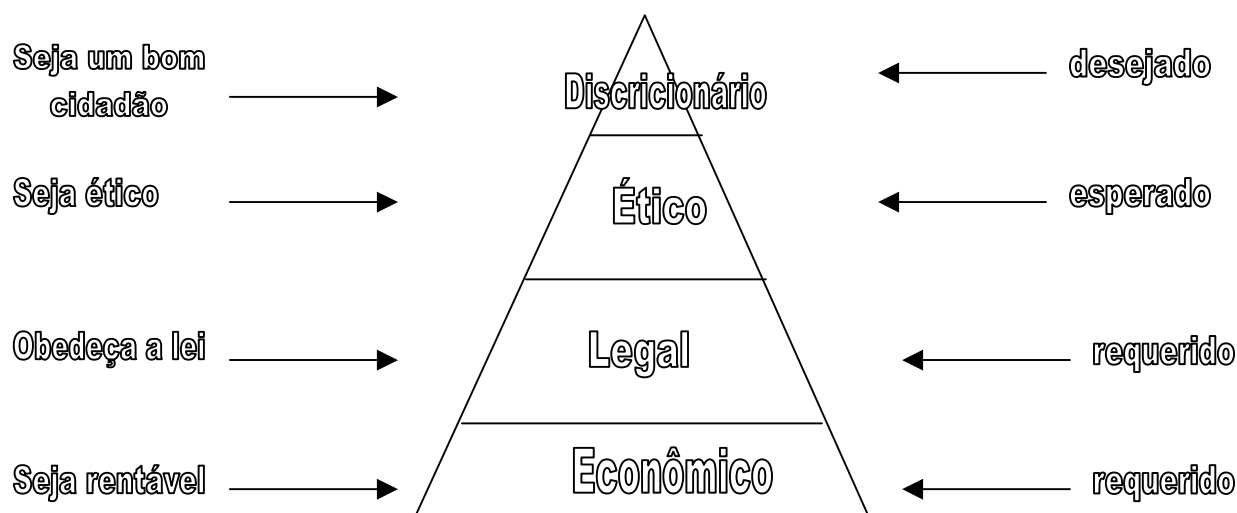


Figura 5: Pirâmide de RSC de Archie Carroll
 FONTE: Carroll (1975), p 499.

Essa proposta de níveis dispostos verticalmente em linha, conforme exposto acima, orientou e serviu de base para a análise e a pesquisa de vários autores. Contudo, recentemente, Archie Carroll, em conjunto com Mark Schwartz, entende que a formatação vertical não capta a inter-relação entre os diferentes níveis, e pode passar uma noção de prioridade, sendo o econômico mais importante do que o legal, e assim sucessivamente, o que estaria incorreto. Além disso, assevera que o nível discricionário é, em si, desnecessário, e não pode ser uma responsabilidade do *business*. Outrossim, essa dimensão já estaria incluída nas orientações econômicas e éticas (Schwartz & Carroll, 2003).

Dessa forma, a proposta piramidal alterou-se para círculos que se sobrepõem, conforme apresentado na Figura 6.

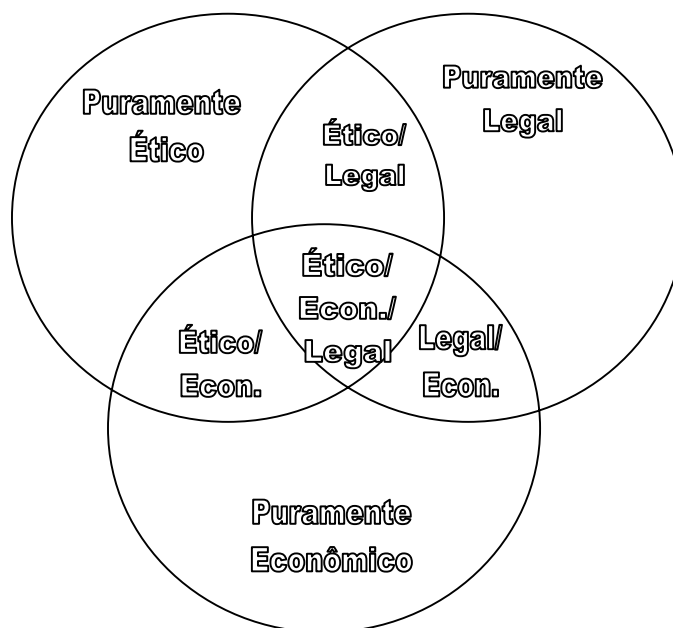


Figura 6: Modelo dos Três Domínios de RS
 FONTE: (Schwartz e Carroll, 2003, p 509)

Para cada um dos espaços, os autores apresentam tipos de organização e de comportamentos. Assim, à guisa de exemplificação, uma empresa que só desenvolva padrões econômicos é capaz de tudo para aumentar seus lucros. Outra que enfatize o aspecto legal, mas não o ético e nem o econômico, pode atuar de forma duvidosa no mercado. Esse é o caso de algumas organizações de Internet, que se valem de uma ausência de regras claras para gerar soluções que muitas vezes sequer visam o lucro, mas que afetam terceiros. Já as organizações puramente éticas seguem princípios morais em todas as suas ações, ainda que não existam leis que as obriguem, ou que gerem resultados econômicos. Para exemplificar, é possível identificar, nesse padrão, organizações que emprestam grande atenção a questões ambientais, ainda que haja flexibilidade legal. Nesse caso também estariam incluídas empresas que preferem não fabricar produtos que consideram danosos, mesmo sendo eles lucrativos.

Semelhante esquema nos apresentam Georges Enderle e Lee Tavis, ao estruturarem as discussões de Archie Carroll em um formato gráfico. Segundo os autores, as preocupações sociais podem receber pesos distintos, de acordo com as dimensões social, ambiental e econômica (Enderle e Tavis, 1998). Essa abordagem nos permite visualizar as três componentes graficamente, de forma a se perceber se há ou não um balanceamento. A Figura 7 apresenta um exemplo da parte esquemática do modelo, para uma empresa arbitrária.

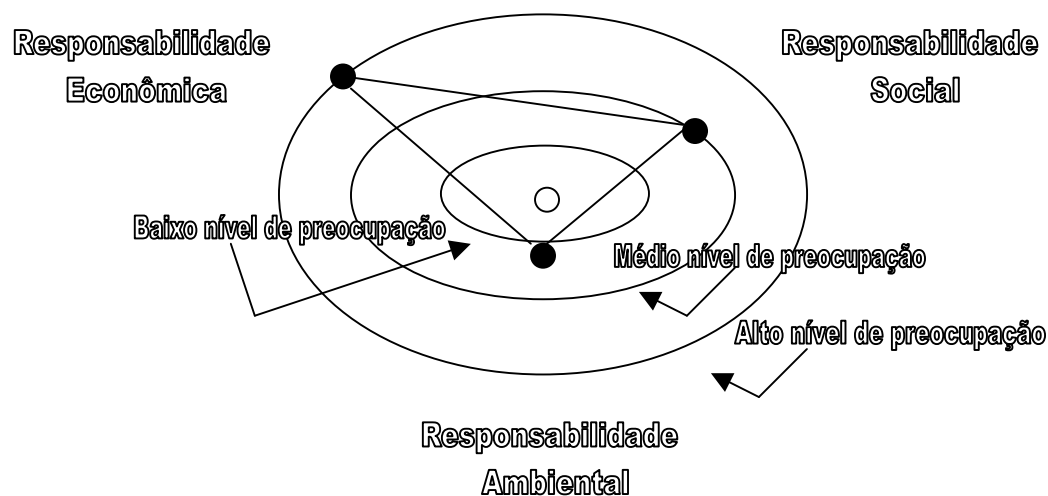


Figura 7: Modelo de Anderle e Tavis para uma empresa arbitrária
 FONTE: Anderle e Tavis, 1998, p 45

Para o exemplo dessa empresa, há uma preocupação maior com os objetivos econômicos do que com os ambientais e sociais. Essa organização deveria, então, priorizar atividades nesses níveis mais acanhados, se almeja alcançar um equilíbrio saudável de RSC. Esse modelo alinha-se com as orientações do WBCSD, de que deve haver não apenas uma preocupação subjetiva com esses três eixos de análise, mas que eles possam ser avaliados (WBCSD, 2000).

2.4.2.3. RSC: Ofensas e defesas

Como de praxe, diante do surgimento de novas propostas, há críticas a elas direcionadas. Uma dessas é conduzida por Jones (1996), que assevera que o conceito de responsabilidade social corporativa é desprovido de coerência teórica, evidência empírica, viabilidade e conhecimento sobre suas implicações. Do ponto de vista marxista, assevera o autor que não é possível esperar que uma organização se comporte, voluntariamente, da forma como Wood (1991) supõe, ou seja, com legitimação social, responsabilidade pública e discricionariedade nas esferas legal, ética e discricionária. Seguindo com sua crítica, Jones (1996) denuncia que esse comportamento não é compatível com a racionalidade de uma empresa capitalista, preocupada fundamentalmente com a acumulação de capital.

Segundo o autor, os argumentos éticos que dão sustentação à RSC advêm de alguma ordem religiosa que se impõe à lógica capitalista, dada a sua moral própria.

Por outro lado, existem outros argumentos, de cunho instrumental, que sugerem que um comportamento ético gera mais lucros – uma típica situação ganha-ganha. Não obstante, segundo Jones (1996) também esses são questionáveis, visto que se chocam com uma lógica econômica racional que é típica de organizações capitalistas burocráticas. Assim, conceitualmente, não é válido buscar novidades no comportamento gerencial se a aplicação da responsabilidade social só ocorre se “ela se paga”. Isso não deveria causar estranheza, pois uma sociedade baseada na propriedade privada impõe uma ação gerencial voltada à maximização dos lucros, e qualquer alteração nessa forma de agir representa uma violação moral e legal das obrigações institucionais dos gestores (p. 35). De fato, conforme já assinalado anteriormente, vários estudos que buscaram associar desempenho financeiro com uma postura socialmente responsável não foram conclusivos (Schnietz et al., 2002) e alguns dos que registraram correlação positiva entre as duas dimensões receberam críticas por conta de metodologias de rigor duvidoso.

Contumaz crítico da Teoria dos *Stakeholders*, Barry (2002) não deixa de fora em sua análise a RSC, pois a crença de que a empresa tem obrigações outras que não aquelas com seus proprietários, a obriga a lidar com uma entidade vaga, a sociedade. Essa acaba sendo representada por grupos de pressão, os quais nem sempre têm demandas convergentes ou mesmo viáveis. Obtém mais aquele que tem maior poder de pressionar a empresa a lhe atender os desejos, o que insere uma politização das atividades empresariais.

Apontado para o “mundo real” está a posição de Hutton (2000), o qual constata o acirramento da competição à medida que o processo de globalização caminha. *Takeovers* hostis são realizados a todo momento, e o gestor que ficar preso a um discurso de RSC perderá competitividade e será engolido pela dinâmica dessa realidade. Na opinião do autor, para que a RSC caminhe com segurança, deverão ser incrementados mecanismos que possam inibir *takeovers*, o que não aparece como provável no horizonte. A “realidade de mercado” também é o argumento utilizado por David Korten, citado por Zadek (1999), para que um esforço gerencial que vise a manutenção de um comportamento ético esmoreça.

Segundo o autor, é extremamente difícil manter uma rota menos agressiva quando a empresa fica exposta à perda de mercado ou vê reduzida sua competitividade.

Em suma, a impossibilidade de compor sob a mesma direção uma orientação mercadológica, que seria a pedra de toque da organização capitalista, com as dimensões sociais e ambientais, abriga os descontentes com as propostas de RSC. Dentre eles está o neo-clássico Milton Friedman, e outros mais recentes, os quais também criticam a Teoria dos *Stakeholders*. Além dessa visão há, segundo Kreitlon (2003), críticas que se sustentam “na idéia de que seres humanos são egoístas e movidos pelo auto-interesse, sendo, portanto, incapazes de agir tendo em vista bens públicos abrangentes... [e que existe uma] visão ingênua de que o capitalismo funciona mais a contento, quanto mais alicerçado for na ganância...” (p. 11).

McWilliam e Siegel (2001) advertem que existe um ponto ótimo de aplicação de recursos em ações sociais, a partir do qual a empresa perde dinheiro. Esses pesquisadores enxergam a RSC como sendo uma diferenciação, nos termos propostos por Porter (1980), e que os consumidores podem dar valor a tais ações, desde que tomem conhecimento delas. A percepção positiva dessas práticas agregaria valor à marca, a qual passaria por confiável e honesta, autorizando a empresa a cobrar por seus produtos e serviços. A questão é identificar até quando faz sentido aumentar os custos na perseguição dessas melhorias e também na comunicação ao mercado, de forma a cobrar um preço maior e ainda ser competitivo, o que dependerá da elasticidade de cada mercado. Na verdade, asseveram os autores, as decisões que envolvem RSC deveriam receber o mesmo tratamento que qualquer outra decisão de investimento, o que raramente é feito. Segundo os autores, existe uma falta de consistência nos estudos empíricos de RSC, a qual está associada à falta de uma teoria que ligue o tema às forças de mercado, o que também é identificado por Swanson (1995), por Hendersen (2001) e por Marrewijk (2003), quando afirmam que falta à RSC uma clareza em seus princípios teóricos.

Em contraponto a essa posição negativa, encontramos o prêmio Nobel indiano, Amartya Sen, o qual entende que a origem da dissociação entre economia e sociedade deve-se mais a uma leitura equivocada de Adam Smith do que de uma realidade inquestionável (Sen, 1999). Dessa forma, as vantagens em dar prosseguimento à RSC significam reconciliar o que foi arbitrária e erradamente

cindido, e restabelecer a ordem mesma das coisas. Desenvolvendo linha de raciocínio semelhante, estão autores considerados clássicos em Administração de Empresas, tais como Chesser Barnard, Herbert Simon, Phillip Selznick e Peter Drucker, os quais, de uma forma ou de outra, apresentaram argumentos que oxigenam a relação da organização com a sociedade (Joyner e Payne, 2002).

Tomando o aspecto instrumental como norte, sustentam Parapanaan et al. (2003) que a vantagem das empresas socialmente responsáveis é que elas têm maior facilidade em atrair bons recrutas, além de desenvolverem e manterem maior lealdade internamente. Do ponto de vista externo, têm maior propensão a serem fornecedoras de dessaque e a elas é dado o benefício da dúvida “quando as coisas dão errado” (p. 135). Essa é a posição de Joyner e Payne (2002), os quais mencionam uma pesquisa com funcionários de empresas que eles próprios consideravam éticas, na qual o grau de comprometimento era extremamente alto.

Burke & Logsdon (1996) também apreciam a questão do ponto de vista instrumental, e asseveram que a RSC se paga, na medida em que gera benefícios substanciais às atividades da empresa. A RSC seria uma ferramenta estratégica, capaz de auxiliar a empresa a alcançar sua missão e a sustentar seu “*core business*” (p 499). Fittipaldi (2004) reporta que, em pesquisa ao longo de quatro anos, realizada com centenas de empresas por Stanley Morgan, uma das maiores empresas de consultoria financeira do mundo, ficou evidenciado o desempenho superior em bolsa de valores das ações daquelas empresas com maior dessaque em práticas de RSC. No Brasil, Fittipaldi (2004) cita o Banco ABM AMRO como exemplo de sucesso nas duas frentes, e Zadek (2001) menciona a Aracruz Celulose e as Organizações Globo com dessaque. Em âmbito mundial, Fittipaldi (2004) lista as inglesas British Petroleum, Tesco e British Telecom - BT, as estadunidenses Intel e Procter & Gamble como sendo as organizações mais avançadas em ações de RSC no mundo. No caso específico da BT, Zadek (1999) afirma que a opção pela implementação de uma auditoria ética melhorou sobremaneira seu relacionamento com o Governo e com a comunidade, mas essa escolha só foi possível devido ao comprometimento pessoal de seus líderes

Abraçando a perspectiva normativa, Carroll (1991) entende que é comum para executivos de corporações se depararem com limitações para a execução de ganhos, sejam essas de ordem legal ou por conta de pressões sociais, oriundas de grupos de ativistas. Essa forma ajustada de se comportar vem crescendo e deságua

na discussão de responsabilidade social corporativa. Assim, esse conceito é um produto dos novos tempos, mais críticos em relação à ação incontrolada de grandes grupos econômicos, e não pode mais ser evitado. Lista o autor três tipos diferentes de gestores: aqueles considerados imorais, os amorais e os morais. No primeiro caso estão os que buscam a lucratividade ao arrepio de qualquer consideração legal ou ética. No segundo, estão os que seguem a lei e nada mais. No terceiro, estão os gerentes capazes de atender as mais justas reivindicações sociais sem descuidar da sobrevivência econômica da empresa. Esse é o comportamento a ser perseguido e está alinhado com uma total orientação para os *stakeholders*, em um sentido lato.

Não obstante a importância da responsabilidade e da responsividade de uma empresa no campo social, é frequente, nas discussões mais recentes sobre o tema, a preocupação com ação propriamente dita, e a medição dos seus impactos dessa nos ambientes interno e externo da organização. Na verdade, a discussão sobre medição de performance, qualquer que seja o aspecto considerado, não é nova e aparece em várias áreas da Administração de Empresas e, se é difícil apontar com precisão seu início, certamente é possível identificar alguns de seus defensores mais tradicionais. Peter Drucker (1999) afirma que é necessário medir, em vez de simplesmente contar, e que “precisamos de novas medições”, as quais seriam auditorias qualitativas da empresa (Drucker, 1999, p 95). Edwards Deming constata que só é possível melhorar aquilo que se mede, e enfatiza para isso a estatística (Deming, 1982). Esse é o cerne do ciclo PDCA e do *kaizen* (Mann, 1992). Outros modelos mais recentes, presentes em diversas correntes da Administração, também apostam na medição para o sucesso de uma empresa. Dentre eles é possível citar a Reengenharia, de Hammer e Champy (1994), o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1995), passando pelas normas ISO e o TQM, dentre outros. Esse é o ponto de vista de Logsdon e Lewellyn (2000), as quais reportam um crescimento no número de ferramentas com a finalidade de medir aspectos não-financeiros de uma empresa (p. 424).

Visto que a abordagem da performance social corporativa busca atender às demandas de todos os *stakeholders* que influenciam e são influenciados pela organização, conforme defende Sirgy (2002), então a ação social da empresa não pode se eximir dessa preocupação. É o que será discutido a seguir.

2.4.3.

Performance Social Corporativa – PSC, Balanço Social – BS e sustentabilidade

Conforme foi discutido nas seções anteriores, a preocupação com o papel social da organização não é nova e atrai inúmeras contribuições de diversos matizes, o que concede um tom caótico ao caleidoscópio de conceitos que habitam esse campo. As definições sobrepõem-se e interpenetram-se, em uma coreografia que evolui hesitante e perplexa. Marrewijk (2003) interpreta esse fenômeno como sendo um sinal de que há uma busca por um comportamento empresarial mais humano e mais transparente.

Um dos desdobramentos teóricos ocorridos é o de performance social corporativa - PSC, sugerido formalmente por Carroll (1979), mas já existente em autores que lhe são anteriores, como uma extensão da responsabilidade social corporativa. Segundo Carroll (1979), a PSC constrói-se a partir de uma tríplice articulação. A primeira, é a definição do que é responsabilidade social, e se a empresa deve ou não assumir compromissos outros que não os econômicos; a segunda, é a delimitação do alcance dessa responsabilidade e dos temas que deve açambarcar; a terceira, é a postura pró-ativa ou reativa da empresa diante dos desafios sociais.

Essas três dimensões que compõem o modelo de Carroll (1979) foram tratadas e aprofundadas por diversos autores, inclusive pelo próprio Archie Carroll, conforme esboçado anteriormente, mas de forma isolada. A junção desses três eixos embasa essa nova proposta de análise, a PSC, estruturada em forma de cubo, conforme revela a Figura 8.

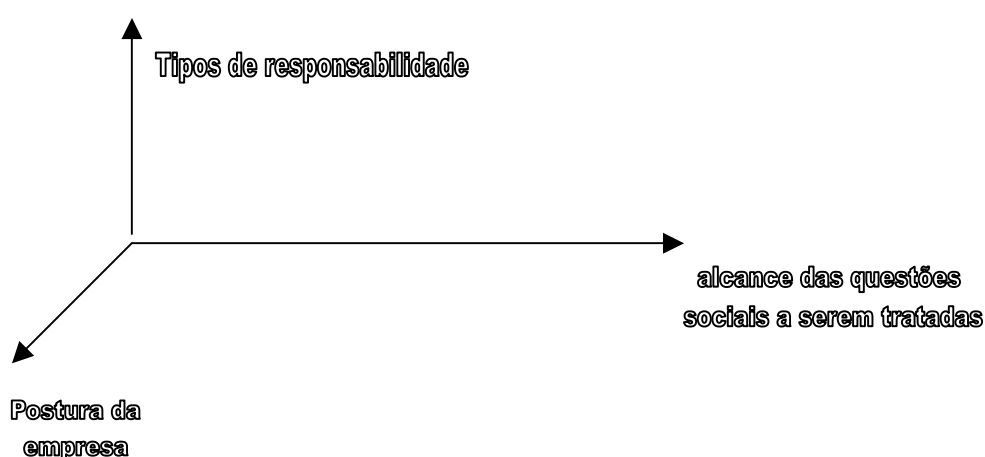


Figura 8 Modelo de Performance Social corporativa de Carroll

FONTE: Carroll, 1979, p. 503

O aspecto cartesiano auxilia o gestor a posicionar sua ação dentro das dimensões consideradas, apesar de o modelo não fornecer respostas às dificuldades inerentes a essas intenções. Por causa disso, Clarkson (1995) entende ser essa proposta não apenas complexa, mas de difícil aplicação e verificação, visto não ter o autor desenvolvido uma metodologia que auxiliasse na sua execução. Para ser útil, afirma Clarkson (1995), um modelo tem que ser aplicável a condições que permitam descrever, analisar ou prescrever. Nem a matriz proposta por Preston (1988), nem o quadro de referência de Wood (1991a, 1991b) atenderiam completamente a essas necessidades.

À reflexão “para que medir?” Sirgy (2002, p 159) responde que é para que a organização tenha maiores chances de identificar suas forças e fraquezas e desenvolver estratégias capazes de lidar com as duas dimensões. A sobrevivência e o crescimento das empresas dependem de como (e se) os gestores dos *stakeholders* internos conseguem atender aos *stakeholders* externos, administrando a imagem corporativa nos corações e mentes dos grupos periféricos. Assim, para esse autor, a medição da qualidade dos relacionamentos é a base da boa estratégia corporativa.

Essa mesma pergunta é elaborada por Zadek (1999, p. 1431), que fornece quatro respostas: Para compreender o que a empresa está tentando alcançar e para saber o que está fazendo; para saber as consequências do que está fazendo; para encontrar formas para lidar com *stakeholders* agressivos; para descobrir se há opções práticas que possam melhorar sua performance social, sem afetar seus negócios.

Importante pesquisadora no ramo, Donna Wood apresenta um estudo, agora clássico, no qual esboça um histórico do campo genericamente denominado de “questões sociais em gestão”, ou SIM, na sigla em inglês. Sob esse rótulo, assentam-se discussões sobre governança corporativa, valores gerenciais, filantropia etc, caminhando em paralelo com o conceito de RSC, ambos se preocupando com a interligação entre negócios e sociedade. (Wood, 1991a). Nessa discussão, inserem-se disciplinas afeitas ao campo econômico, político, científico, filosófico, antropológico, dentre outros, garantindo-lhe imensa diversidade de abordagens. Sua evolução desembocou em uma teoria de performance social corporativa, sedimentada em fins da década de 70 por Frederick (1994), Preston (1978) e, principalmente, Carroll (1975,1991). A autora

traça um histórico do conceito, desde a sua criação com Carroll na década de 70, até sua solidificação no início dos anos 90. Para a autora, a desculpa tradicional “o mercado exige” para orientar suas ações não serve mais, e outros parâmetros devem ser incorporados na tomada de decisão gerencial.

Uma das definições de PSC mencionadas por Wood (1991b) é a de Wartick e Cochran (1985), a qual envolve princípios de responsabilidade social, o processo de responsividade social, conforme o nível de CSR2 proposto por Frederick (1994), e as políticas desenvolvidas pela empresa no trato de questões sociais (p. 758). No modelo sugerido por esses autores, a ação e a reflexão devem caminhar juntas, da mesma forma que os processos não podem se separar das motivações que os geraram. Sua proposta coaduna-se com os pensamentos tanto de Wood (1991a) quanto de Clarkson (1995), os quais atentam para o fato de que o termo “performance” pressupõe um produto gerado (*outcome*), e não apenas um relacionamento. Da mesma forma, não existe um único processo que esgote a responsividade da empresa, mas um conjunto deles. Assim, Wood (1991b) produz uma definição que amplia a de Wartick e Cochran (1985), formatando PSC como sendo uma configuração de princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social e políticas, programas e *outcomes* observáveis de uma organização de negócios, na medida em que essa lida com seus relacionamentos societais (1991b). Segundo essa proposta, a PSC serve para identificar a responsabilidade e a responsividade social de uma empresa, bem como a interação entre os dois conceitos, e o relacionamento da empresa com seu entorno. O Quadro 10 lista os três eixos norteadores do modelo proposto por Wood (1991b) e suas consequências.

Quadro 10 O modelo de PSC de Wood

EIXOS	DESCRIÇÃO	SIGNIFICADO
<i>Princípios de RSC</i>	Princípio institucional: Legitimação da empresa	Sociedade legítima e dá poder às empresas
	Princípio organizacional: Responsabilidade pública	Empresas são responsáveis pelos impactos gerados por suas ações
	Princípio individual: Ação gerencial	Gerentes são atores morais
<i>Processos de CSR2 (responsividade)</i>	Preocupação ambiental	Responsividade é um conceito ecológico
	Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	Quem são os <i>Stakeholders</i> , e como a empresa lida com eles
	Questões gerenciais	Monitoramento de elementos internos e externos para que a empresa possa atender às demandas sociais
<i>Resultados do comportamento organizacional</i>	Impactos sociais	Acompanhamento e avaliação dos resultados da ação da empresa
	Programas sociais	Investimentos de recursos necessários para atender as demandas sociais
	Políticas sociais	Guias para as tomadas de decisão gerenciais

FONTE: Wood (1991b, p. 694)

Clarkson (1995) defende a idéia de que as definições de PSC, RSC e CSR2 não fornecem um quadro ou modelo capaz de organizar e analisar os dados relacionados a esses conceitos. Para o autor, ainda há uma lacuna teórica do ponto de vista das ações gerenciais que apontem para aspectos sociais. O autor entende que o quadro de referência da Teoria dos *Stakeholders* fornece melhores subsídios à organização que persegue a PSC, por ser um melhor ordenador dos relacionamentos da empresa, quando comparado com as propostas de Carroll (1979) e Wood (1991a, 1991b), as quais estão alicerçadas na responsabilidade e na responsividade sociais corporativas. Todavia, reconhece ambas as contribuições como relevantes para o processo de estruturação teórico desse campo. Também dirige críticas às propostas de Wartick e Cochran (1985) por entender que o modelo desses autores, à semelhança do apresentado por Wood (1991a e 1991b), nem sempre está ancorado na realidade organizacional, além de apresentarem dificuldades na metodologia de coleta de dados.

Referendando o direcionamento de Clarkson (1995), estão duas pesquisas mencionadas por Harrison e Freeman (1999). Em uma delas, há a confirmação de que há mais *Stakeholders* não acionistas na composição de *boards* de empresas que atuam em mercados regulados do que em mercados liberados; na outra, há a

constatação de que, em empresas com maior representatividade externa em sua diretoria, há um maior nível de performance social corporativa (p 482). Nessa última pesquisa, levada a cabo por Richard Johnson e Daniel Greening, há uma correlação positiva entre uma performance financeira superior e uma atenção maior da empresa com a PSC no seu aspecto humano, seja com funcionários, seja com a comunidade. Juntando ambas as pesquisas, é razoável inferir que um arejamento na representatividade do corpo diretivo da empresa leva a uma ação mais equilibrada da empresa no cenário social, e que o aspecto humano é relevante para a performance financeira.

Sirgy (2002) elabora um modelo de medição de performance de uma corporação baseado na qualidade dos seus relacionamentos com seus *stakeholders*. Primeiro, deve se identificar os *stakeholders* relevantes para a empresa, classificados em três grupos: os internos, os externos e os periféricos, conforme já apresentado. Depois, afere-se a percepção de qualidade dos relacionamentos entre os *stakeholders* internos e outros *stakeholders* internos, além dos externos e dos periféricos. Essa medição é composta por variáveis que se espalham ao longo de uma faixa de -5 até 5, e que englobam os benefícios tangíveis, a confiança, a responsividade, a segurança e a empatia. Esse modelo tem grande aceitação em pesquisas de marketing de serviços, e registra em Berry e Parasuraman (1991) grandes defensores.

Waddock e Graves (1997) identificam algumas dificuldades para a realização de medição de performance social corporativa. A PSC, segundo os autores, tem um aspecto multidimensional, sofrendo influências de um grande número de variáveis, comportamentos e processos, o que dificulta uma medição confiável. Listam os autores uma grande quantidade de pesquisas que atingiram resultados pouco conclusivos, em parte por conta do uso de uma perspectiva míope e unidimensional para representar PSC. Sugerem, então, o uso da metodologia KLD, ponderando cada uma das oito dimensões do modelo de -2 até +2 por um grupo de pesquisadores independentes. Com essa orientação metodológica, realizaram uma pesquisa com 469 empresas, a qual apontou as relações com os funcionários como sendo o fator de maior impacto na PSC (p. 310). Além disso, foi constatado naquele estudo que a PSC depende da performance financeira da empresa e vice-versa, no que chamam de círculo virtuoso. Destarte, asseveram que a gestão conduzida em estreito relacionamento

com os *stakeholders* tem maior possibilidade de alcançar níveis superiores de performance financeira, pois os benefícios superam os custos (p. 314). Atingindo conclusões semelhantes estão Logsdon e Yuthas (1997), ao afirmarem que a performance social de uma organização é avaliada, em boa parte, pela forma como essa trata as questões e os relacionamentos com seus *stakeholders*.

Outro trabalho que nos apresenta um resultado interessante é aquele conduzido por Simerly (2003). Esse autor associa a formação do gestor e de seu *staff* com a performance social corporativa da organização que dirige. Conclui o autor, que os grupos com formação mais voltada para fora, como, marketing e pesquisa e desenvolvimento, têm melhor desempenho em PSC, ao passo que aqueles que detêm formação mais voltada para processos internos, tais como operações e produção, apresentam pior desempenho nessa área. Com isso, foi possível ao autor relacionar fortemente a liderança da organização com a qualidade da ação social que realiza.

Conforme apresentado anteriormente, Logsdon e Lewellyn (2000) identificam pressões para que as organizações caminhem na direção do equacionamento dos interesses dos *stakeholders*, por intermédio do que denominam “*total stakeholder accountability*” (p. 420). Esse conceito visa reduzir o conflito social e o antagonismo presente nas relações entre empresa e sociedade. Simon Zadek, um dos mais renomados pesquisadores de balanço social, entende ser urgente e necessário o desenvolvimento de mecanismos práticos para as empresas fazerem uma auditoria, balanço e divulgação de seu comportamento ético e social, ou SEAAR, na sigla inglesa, no que denomina “*standards-in-practice*” (Zadek, 1999, p. 1422). Também ele entende que é a qualidade dos relacionamentos com os *stakeholders* que vai determinar o sucesso dessa “*inclusive company*” (p. 1423). Cita algumas pesquisas que mostram que esse tipo de empresa tem mais condições de alcançar sucesso financeiro, pois seu crescimento depende do crescimento da comunidade. Uma vez mais, o viés político torna-se visível, quando observamos o primeiro ministro inglês, Tony Blair, e outras figuras proeminentes do mundo acadêmico e do *business* esposarem a idéia de uma “*stakeholder economy*” (Zadek, 1999, p. 1423).

Alinhado com as considerações de Zadek (2001) está Marrewijk (2003), quando afirma que houve uma mudança do peso relativo entre Estado, negócios e sociedade. A Figura 9 reflete esse deslocamento.

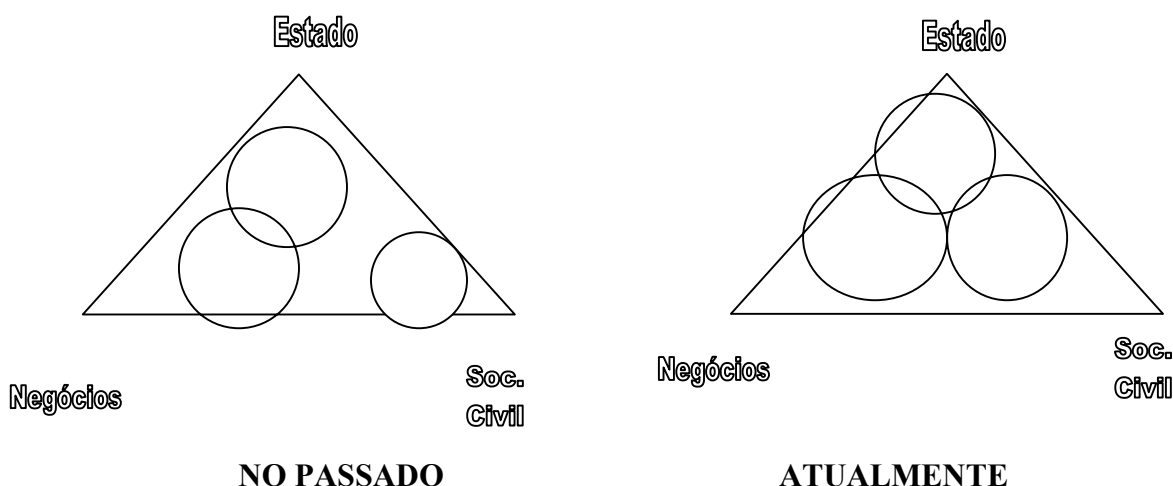


Figura 9 Tamanho relativo do Estado, negócios e sociedade civil, segundo Marrewijk
 FONTE: Marrewijk (2003, p. 100).

Para Marrewijk (2003), a proposta inicial de 3Ps - Pessoas, Planeta e Lucros, formulada por Zwetsloot (2003) é a base do conceito de RSC, o qual é abrangido pela sustentabilidade corporativa – SC. A SC deveria ser o objetivo final de todo ser humano, nos termos apresentados pelo WBCSD. Para essa entidade, que congrega mais de 170 grandes empresas no mundo, o desenvolvimento sustentado é a habilidade de satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a habilidade das gerações futuras em satisfazer suas próprias necessidades. Daí a relevância das ferramentas que permitem a todos avaliar a forma como uma empresa atinge seus resultados financeiros.

Logsdon e Lewellyn (2000) descrevem o histórico das preocupações sobre balanço social, identificando inicialmente esforços voluntários de algumas grandes empresas para apresentar à sociedade suas ações nesse campo. Dentre essas empresas, situam-se o Bank of America, a General Motors, Levi-Strauss, Shell, Jerry's Homemade e, talvez a mais famosa de todas, a inglesa The Body Shop (Logsdon e Lewellyn, 2000, p 425). Em todos esses casos, foram desenvolvidas ferramentas próprias visando a avaliação e a divulgação da qualidade do relacionamento dessas corporações com diversos *stakeholders*. Expressões como “*social auditing*”, “*social measuring and reporting*” e “*social accountability*”, e seus sucedâneos, “*best practices*”, “*intellectual capital*”, “*ethical budgets*”, dentre outros (Zadek, 1999), passaram a freqüentar os balanços formais e as comunicações de várias empresas, a despeito da intensa crítica e

desconfiança que recebiam. Algumas dessas eram desfiladas por desconfiança da seriedade das intenções das empresas; outras, por causa da falta de critérios comuns, o que impossibilitava a comparação entre empresas.

Devido a essas fragilidades algumas iniciativas foram levadas adiante para disponibilizar um conjunto de padrões de balanço social. Inúmeros modelos e propostas irromperam, alguns originados de organizações não-governamentais, outras a partir de esforços empresariais, e outras ainda a partir de órgãos governamentais multilaterais. Os três mais famosos em nível mundial, e que foram desenvolvidos de forma independente, são o *Institute for Social and Ethical Accountability* – ISEA, o *Global Reporting Initiative* – GRI, e as normas da *Social Accountability 8000* – SA8000. Todos eles são códigos de conduta voluntários, visto que não existem instâncias que possam exigir sua aplicação, e cada um deles enfoca suas análises para *stakeholders* específicos.

O ISEA, cujo contato é Simon Zadek, é uma iniciativa de empresas estadunidenses e européias, com o suporte da Ford Foundation, e foi desenvolvido em 1996 objetivando priorizar o desenvolvimento de um quadro conceitual para balanço social que incluía princípios, processos e padrões para a divulgação de comportamentos éticos e sociais. Dois anos mais tarde foram desenvolvidos relevantes conceitos e terminologias e, no ano seguinte foi criado um prêmio para estimular o aumento da visibilidade das questões sociais pelas empresas. O ISEA desenvolveu um conjunto de normas, as *AccountAbility 1000* – AA1000, além de modelos de processos. Seus nove princípios-chave envolvem diversos *Stakeholders*, e sua maior preocupação é em estabelecer com esses atores um diálogo efetivo e uma estratégia ganha-ganha (ISEA, 2004). Seguem suas normas a IBM, a Motorola e a Xerox, entre dezenas de outras grandes empresas. Dentre elas, a única empresa de tabaco do mundo a publicar um balanço social, a British American Tobacco – BAT.

O GRI, desenvolvido por Coalition for *Environmentally Responsive Economies* – CERES prioriza as questões ambientais e é adotado por várias corporações européias e asiáticas. Segundo Zadek (2001), esse padrão emerge de uma típica ênfase anglo-americana em métrica e transparência como elementos direcionadores do balanço social e da performance, e tem um escopo mais estreito do que os padrões AA1000, do ISEA. O GRI considera o “*triple bottom line*”,

expressão utilizada para definir a sustentabilidade em termos financeiros, ambientais e de performance social (Logsdon e Lewellyn, 2000, p 427).

As normas SA8000 foram modeladas pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* – CEPAA, a partir dos padrões de controle de qualidade ISO 9000, e gerenciamento ambiental, ISO 14000. O SA8000 é um programa normativo de certificação que verifica o mínimo de performance em diversas áreas de direitos humanos, o que lhe confere uma certa proximidade com as recomendações da agência das Nações Unidas para o trabalho, a *International Labour Organization* – ILO. Ao todo, são nove requisitos de responsabilidade social avaliados: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança no trabalho, discriminação sexual e religiosa, liberdade de associação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão. A empresa de brinquedos estadunidense Toys ‘R Us segue as recomendações SA8000 por sua afinidade com os principais aspectos tratados por essas normas, em especial naquilo que diz respeito à criança, o que melhora sua reputação (Leipziger, 2001). No Brasil, a empresa de catering De Nadai Alimentação é uma seguidora dessas normas e, segundo declarações da empresa, rendeu-lhe novos clientes (Leipziger, 2001, p. 13).

Várias outras iniciativas poderiam ser citadas, tais como a *Ethical Trading Initiative* – ETI, a *Clean Clothes Campaign* – CCC, a *Worldwide Responsibility Apparel Production* – WRAP, a *Fair Labour Association* – FLA, *Dow Jones Sustainability Index* – DJSI, *Sustainability Integrated Guidelines for Management* – SIGMA, os *Guidelines for Multinacional Enterprise da Organisation for Economic Co-operation and Developmen* - OECD dentre outras.

No Brasil, é muito utilizado o quadro de referência proposto em 1997 pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase, o qual ganhou notoriedade pela ação do sociólogo Herbet de Souza, o Betinho, na defesa da cidadania e contra a fome no país. O Balanço Social do Ibase é um demonstrativo que deve ser publicado anualmente pela empresa que assim o desejar, e os dados dessa empresa ficam disponíveis para o grande público. Esse instrumento atende a questões que envolvem diversos *stakeholders*, desde funcionários, em seus diversos aspectos, até o ambiente, a partir das ações tomadas pela empresa para a sua preservação. A empresa disposta a publicar esse balanço recebe um selo, o qual pode ser adicionado à sua marca, como sendo um atestado de suas

preocupações com aspectos sociais. Centenas de empresas brasileiras publicam ou já publicaram seus balanços sociais, os quais estão disponíveis no *site* da instituição.

Outra instituição que goza de conceito e renome no campo da avaliação de práticas empresariais é o Instituto Ethos. Essa organização desenvolveu, em conjunto com algumas empresas brasileiras, um conjunto de indicadores que englobam sete grandes temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. Esses indicadores dividem-se em dois formatos. O primeiro é uma escala de quatro estágios, na qual a empresa se classifica. O segundo é um conjunto binário de resposta, do tipo “sim ou não”. Segundo o manual de orientação para as empresas, os dados “fornecidos serão tratados com máxima confidencialidade (...) e não serão utilizados para nenhum outro fim. As empresas que julgarem ter atingido o estágio mais elevado em relação a algum dos indicadores serão convidadas a relatar suas práticas ao Ethos, que as divulgará pelo Banco de Práticas” (Instituto Ethos, 2003, p 3). A intenção dessa iniciativa é divulgar as melhores práticas gerenciais, e criar um ambiente de estímulo a essas práticas.

Zadek (2001) enxerga uma convergência em andamento nos principais padrões hoje existentes, ainda que haja diferenças de ênfases. A relevância tanto de *benchmarks* externos quanto internos, o entendimento da importância de que a presença de agentes externos e os princípios do que são considerados “*good practices*” são exemplos dessa convergência. De uma forma geral, os princípios norteadores de um SEEAR, estão listados no Quadro 11. Esses são os pontos que devem receber a atenção de um modelo para que seja possível quantificar a evolução de uma empresa em termos de sua interação social.

Quadro 11 Elementos fundamentais dos princípios de qualidade de um SEAR

Princípios	Significados
Inclusão	Todos os <i>stakeholders</i> devem ser contabilizados
Capacidade de comparação	Empresas diferentes, ou a mesma empresa, em momentos distintos podem ser comparadas
Compleitude	Toda a empresa deve participar
Regularidade e evolução	O processo deve ser repetido sistematicamente, e deve evoluir de acordo com as mudanças da organização
Inserção	A empresa deve ter políticas cobrindo todas as áreas avaliadas
Comunicação	A empresa deve divulgar os resultados, interna e externamente
Verificação externa	Deve haver independência para a validação do que está sendo avaliado e divulgado
Melhoria contínua	A empresa deve ser capaz de identificar o que e o que não foi melhorado

FONTE: Zadek, 1999, p 1438.

Uma vez apresentadas as principais questões que envolvem os *stakeholders* e o impacto na sociedade das ações das empresas, cumpre discutir especificamente as peculiaridades da Economia de Comunhão e suas práticas, observadas a partir dos estudos de caso conduzidos por essa pesquisa. Esse será o tema do Capítulo 4. Antes disso, porém, será apresentada a metodologia adotada para este estudo.