

## MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: A criação de valor compartilhado como uma síntese conciliatória.

*Mauricio Augusto Cabral Ramos Junior<sup>1</sup>*

### **Resumo**

O século XX originou dois paradigmas que buscam com diferentes abordagens definir o papel social das organizações comerciais: a Maximização do Lucro dos Acionistas e a Responsabilidade Social Corporativa, percebidos por alguns autores como antagônicos pela suposta incompatibilidade entre necessidades econômicas e necessidades sociais, e como semelhantes, por outros. Assim, o objetivo desta pesquisa qualitativa, básica, exploratória e bibliográfica foi, mediante a análise dos livros que representam estes paradigmas (“Capitalismo e Liberdade”, de Friedman, e “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, de Bowen, respectivamente), e de recursos das Ciências da Informação e Computação (mapas conceituais, semelhança entre conceitos, *software Cmap Tools* e linguagem de programação PHP), apurar se haveria uma similaridade entre eles. O resultado indicou uma grande similaridade entre estes paradigmas, o que permitiu considerar que talvez estabeleçam uma relação dialética entre si e onde uma síntese plausível é a criação de valor compartilhado segundo Porter e Kramer.

**Palavras-Chave:** paradigma. lucro; responsabilidade social; *stakeholder*; valor compartilhado.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense (UFF)

## 1. Introdução

A proposta desta reflexão é debater sobre uma temática que vem sendo explorada por diversos pesquisadores a partir da segunda metade do século XX, ainda muito longe, entretanto, de um consenso. Trata-se do papel social das organizações comerciais, cujas abordagens mais significativas são oriundas de dois paradigmas organizacionais: o paradigma da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que remete ao livro “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, escrito por Howard R. Bowen (1957), e o paradigma da Maximização do Lucro dos Acionistas (MLA), que remete ao livro “Capitalismo e Liberdade”, escrito por Milton Friedman (1962). Basicamente, o paradigma da RSC acredita que as organizações comerciais devem buscar um equilíbrio entre o lucro desejado e suas responsabilidades perante uma ética social consensualmente estabelecida, enquanto o paradigma da MLA acredita que o maior objetivo organizacional deve ser a busca da maximização do lucro, que, por si só, favoreceria a incumbência destas responsabilidades.

A julgar pelas pesquisas de alguns autores, trata-se de uma temática controversa. Para Soares e Petrini (2014), estes paradigmas aparentam ser antagônicos, carecendo de um diálogo entre si que concilie sua aplicação pela divergência existente entre suas bases teóricas, enquanto Ott, Alves e Flores (2009) afirmam que representam visões distintas, contraditórias e polêmicas. Por outro lado, para Braga (2017) eles não são exatamente conflitantes, mas distintos em suas abordagens, sobretudo em uma perspectiva de longo prazo e que considere as atuais tendências de evolução social. Porter e Kramer (2011, p. 1), por sua vez, indicam a urgência de se estabelecer uma síntese entre eles, equilibrando as necessidades dos acionistas e da sociedade através do conceito de valor compartilhado, “o lucro que gera – em vez de reduzir – benefícios para a sociedade”, uma “forma mais sofisticada de capitalismo”.

A controvérsia assim estabelecida estimulou uma análise dos livros citados de Bowen e Friedman para compreendê-los mediante uma perspectiva não utilizada nas abordagens acima mencionadas e em outras correlatas consultadas, e que compreende um paradigma de administração como sendo “a real dinâmica multideterminada e histórica de seu conteúdo” (Benini, Benini, & Nemirovsky, 2019). Assim, observando o pensamento de Barité (2015, p. 53) ao afirmar que um conceito é um “*elemento indivisible que permite representar el conocimiento en los documentos y organizar los enunciados correspondientes a la idea que se tiene de cualquier cosa*”, realizou-se a identificação dos conceitos presentes nestes livros.

O objetivo deste artigo é, portanto, apurar se existe, a partir de seus respectivos conceitos, uma similaridade entre os paradigmas da MLA e RSC, o que se fez mediante a elaboração de

seus respectivos mapas conceituais (diagramas que representam os conceitos e suas inter-relações segundo um certo domínio de conhecimento) e da apuração de semelhança entre conceitos, técnicas oriundas da Organização do Conhecimento (um domínio teórico da Ciência da Informação), apoiada por ferramentas da Ciência da Computação (*software Cmap Tools* e linguagem de programação PHP). Tem-se, então, um artigo de abordagem qualitativa, natureza básica e objetivos exploratórios, elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Acredita-se que este artigo se justifique por sua intenção de contribuir de maneira inovadora com o debate atual em torno desta temática (Medeiros, Diógenes, Matos, Tassigny, e Assis, 2016) (Da Silva & Rezende, 2018), que adquire contornos cruciais para a sustentabilidade das organizações comerciais no século XXI, bem como atender aos anseios de Soares e Petrini (2014) por modelos representativos da relação entre os paradigmas da MLA e RSC. Segundo Parmar et al. (2017), as tensões entre as demandas financeiras e normativas/sociais das empresas são reais e precisam ser examinadas em detalhes.

Assim, adotou-se uma perspectiva interdisciplinar que, para Pombo (2005), representa uma abertura a conhecimentos de outras disciplinas, permitindo um acesso mais profundo a uma determinada realidade em estudo, enquanto que Bazzo e Lemos (2011) valorizam sua adoção na pesquisa e prática na Administração por favorecer o diálogo com outras ciências que contribuam com suas transformações e demandas internas de conhecimento.

O artigo está organizado como se segue. Além desta introdução, descreve-se as características e a estrutura conceitual dos paradigmas da MLA e RSC, apresentando alguns pontos que sustentam a controvérsia que estabeleceram, e a metodologia adotada no artigo. Em seguida, expõe-se o resultado da apuração da similaridade entre estes paradigmas a partir de seus conceitos, que suscitou haver uma relação dialética entre eles. Diante disto, expôs-se o conceito de criação de valor compartilhado segundo Porter e Kramer (2011), argumentando que possa representar uma síntese plausível desta relação, uma hipótese que foi brevemente discutida e, por isto, recomendada nas considerações finais como sugestão de trabalho futuro.

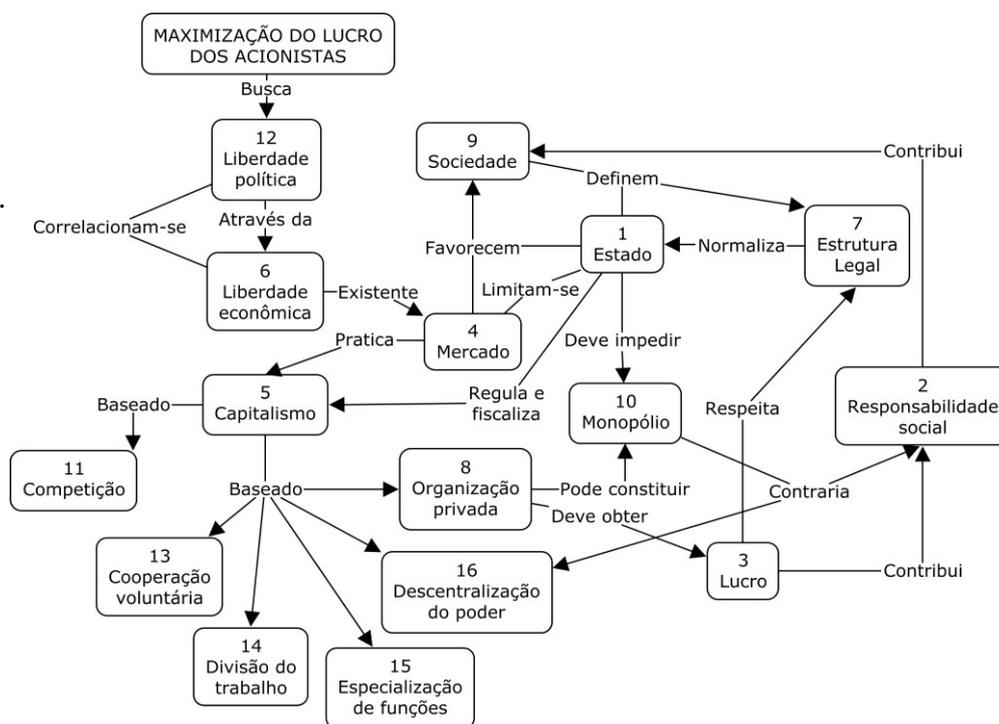
## 2. Referencial Teórico

### 2.1 O paradigma da Maximização do Lucro dos Acionistas (MLA)

A partir das ideias de Friedman (2014), pode-se dizer que o paradigma da MLA busca a liberdade política através da liberdade econômica, que se relacionam num mercado de regras cuja responsabilidade de elaboração e fiscalização de seu cumprimento são do Estado, a partir de uma ética social consensualmente aceita e que estimula a regulação das atividades das organizações privadas, favorecendo um capitalismo justo e de livre competição onde a busca

pelo lucro é estimulada dentro desta legalidade. Assim, tem-se o estabelecimento de um “contrato social” de benefício mútuo entre Estado e sociedade, que cria as condições necessárias para o funcionamento de um mercado suficientemente regulado que dificulta a formação de monopólios (vistos como negativos por serem contrários à livre competição) e estimula a responsabilidade social. Esta, por sua vez, é considerada favorável ao desenvolvimento de uma sociedade livre.

Para o referido autor, as regras elaboradas pelo Estado devem permitir a um indivíduo ir além do cumprimento das mesmas ao executar algo que não era sua intenção inicial, mas que pode trazer um benefício social. Isto caracterizaria o verdadeiro sentido da expressão “responsabilidade social”, uma atitude antes individual que coletiva e que, portanto, não deve ser atribuída às organizações de mercado. Refere-se ainda à dificuldade em se definir quais são de fato as necessidades sociais, afirmando ser inadequada e mesmo uma apropriação indevida a utilização dos recursos destas organizações para a filantropia. A Figura 1 apresenta os conceitos da MLA e respectivos numerais aleatoriamente atribuídos:



**Figura 1. Mapa conceitual do paradigma da MLA**

Fonte: o autor.

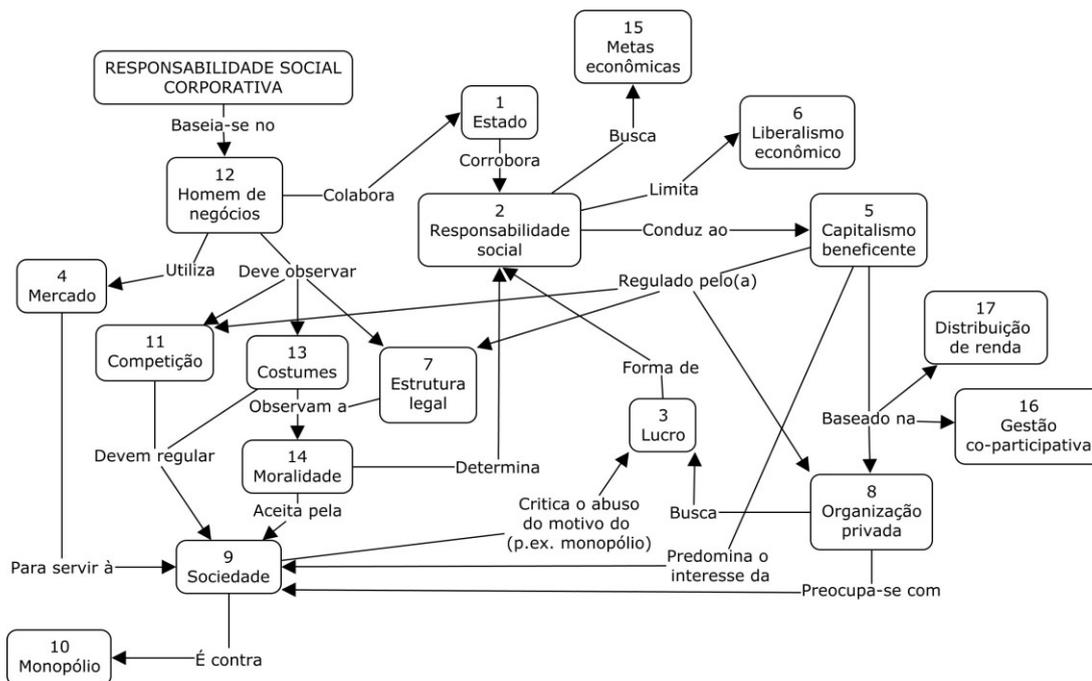
Situam-se os primórdios deste paradigma no liberalismo econômico de Adam Smith no século XVIII, que originou a partir de meados do século XX sucessivas teorias que buscavam definir o papel das organizações comerciais na sociedade, como a Teoria da Firma (Sousa, Weffort, & Cillo, 2015). Segundo Braga (2017), o paradigma complementou-se a partir de

outras linhas de pensamento, como, por exemplo, a Teoria de Principal-Agente e, sobretudo, a Economia dos Custos de Transação. Esta última, uma evolução ao longo dos anos 1970 da Teoria da Firma, defende, segundo Almeida e Sarto (2015, p. 4), “a centralidade das relações entre os agentes econômicos como condição para organização e desenvolvimento da economia capitalista”.

Para Soares e Petrini (2014), a busca incessante por lucros crescentes fez com que a evolução histórica do paradigma da MLA dos anos 1990 aos 2000 fosse profundamente associada à competitividade, com diferentes enfoques (produtividade, vantagem competitiva, crescimento sustentado, estratégia, gestão organizacional e *marketing*) oriundos de pontos de vista que se sobrepõem ou completam, mas sem incorporarem aspectos sociais e ambientais. Por outro lado, talvez pela forma como esta busca incessante se processou, segundo Di Domenico, Tracey, e Haugh (2009), nos últimos anos, as organizações comerciais se viram pressionadas pelos clientes e órgãos governamentais a assumir suas responsabilidades sociais.

## **2.2 O paradigma da Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

A partir das ideias de Bowen (1957), o paradigma da RSC se pauta pelas responsabilidades sociais atribuídas aos líderes que ocupam posições elevadas em grandes organizações comerciais e se utilizam do comércio para servir à sociedade. Neste sentido, o paradigma estimula a se atingir metas econômicas (alto padrão de vida, desenvolvimento individual, estabilidade econômica, integridade pessoal, justiça, liberdade, melhoramento da comunidade, ordem, progresso econômico, segurança nacional e segurança pessoal) através das leis, os costumes e a competição, sendo os dois últimos reguladores de uma sociedade cuja moralidade define o que vem a ser responsabilidade social ao acreditar que os interesses pessoais, sociais e organizacionais devem coexistir. A Figura 2 apresenta os conceitos da RSC e respectivos numerais aleatoriamente atribuídos:



**Figura 2. Mapa conceitual do paradigma da RSC**

Fonte: o autor.

Para o referido autor, o paradigma da RSC busca o “capitalismo beneficente”, em que predomina o interesse social com distribuição de renda, preocupação privada pelo interesse social e regulamentação pública, devendo o Estado apenas corroborar a responsabilidade social valorizada pela sociedade, criando regras e fiscalizando seu cumprimento. Reconhece ainda como algo inerente às organizações comerciais a busca incessante do lucro (repudiando a formação de monopólios, entretanto, porque impedem a livre competição, dificultando a lucratividade), considerada positiva por ser uma forma de responsabilidade social e, portanto, acredita que se deva avaliar a motivação do lucro, e não ele em si.

Para Freire, Souza, e Ferreira (2008), o paradigma em questão desenvolveu-se a partir dos anos de 1970 mediante modelos que propunham a inclusão de níveis de análise internos e externos e indicadores de desempenho social para dar suporte à proposta de vinculação da responsabilidade social à estratégia corporativa. Segundo estes autores, esta inclusão é oriunda de uma proposta de mudança de foco da responsabilidade social do indivíduo para a organização, ampliando o sistema social onde se insere e estimulando o surgimento de propostas que incluíssem aspectos relacionados à ética empresarial e ao meio ambiente.

Para Silva et al. (2016), a evolução histórica deste paradigma reflete tentativas de conciliação das dimensões econômica, social e ambiental, mediante a prescrição de determinadas práticas que observam princípios e valores éticos organizacionais. Neste sentido, segundo Freire, Souza, e Ferreira (2008), historicamente este paradigma propõe uma integração

entre as dimensões econômica e social para se atingir um valor compartilhado entre as organizações comerciais e a sociedade, observando a interdependência que haveria entre o ambiente organizacional, a sociedade e seu entorno.

## 2.3 A Teoria dos *Stakeholders*

Segundo Parmar et al. (2017) a Teoria dos *Stakeholders* se desenvolveu entre os anos 1980 e 1990 em torno de três problemas inter-relacionados referentes ao contexto dos negócios: i) como criar e comercializar (algo de) valor, ii) quais as conexões entre capitalismo e ética e iii) como os gestores devem pensar sobre melhor criar (algo de) valor e conectar explicitamente capitalismo e ética, problemas que se acreditava pudessem ser melhor resolvidos a partir da crença em que um negócio e os indivíduos ou grupos que o afeta ou são por ele afetados formam um conjunto e, portanto, devem ser vistos como uma unidade.

Para Parmar et al. (2017), alguns estudiosos erroneamente associam esta teoria à RSC, o que não seria correto porque a criação de (algo de) valor e sua consequente comercialização não faz parte do escopo desta, ao contrário das conexões entre capitalismo e ética. Ainda segundo estes autores, o objetivo maior desta teoria é como se administrar um negócio a partir de uma ética moralmente exemplar e que concilie interesses econômicos e sociais, conectando a conduta moral à criação de (algo de) valor para construir um cenário onde pensadores da ética e pensadores gerenciais se unam para repensar (e mudar) as práticas atuais nos negócios.

De acordo com Parmar et al. (2017), embora a Teoria dos *Stakeholders* suscite uma relação com o Gerenciamento Estratégico, este campo do conhecimento (que valoriza primariamente o desempenho econômico) a relegou a um segundo plano por ser considerada uma teoria “não econômica” ou “social”. Segundo estes autores, em sua natureza econômica, o foco em se obter somente uma vantagem competitiva não se sustenta mais no mundo dos negócios porque o capitalismo, atualmente, se assemelha a um esquema de cooperação social. Neste sentido, citam a noção de sustentabilidade, por ser uma construção multidimensional que envolve todos os *stakeholders* interessados, a sociedade em geral e o meio ambiente.

## 3. Metodologia

Para que esta pesquisa atingisse seu objetivo, elaborou-se:

1) os mapas conceituais que representam os paradigmas da MLA e RSC, usando o *software Cmap Tools*.

Segundo Barité (2015), conceito é também uma abstração ou noção simbolicamente representada e relacionada a uma unidade de conhecimento, que contém seus elementos essenciais independentemente de sua expressão linguística e permite expressar

organizadamente o conhecimento referente a qualquer área disciplinar. Para Francelin, Martins, e Soares (2012), é a representação, expressa através da linguagem e passível de ser construída a partir de questões políticas, ideológicas, sociais, econômicas e culturais, de objetos reais que compõem uma determinada realidade. A representatividade dos conceitos pode ser compreendida a partir de Kobashi e Francelin (2009), que afirmam ser qualquer conhecimento acumulado um amontoado também de conceitos.

Por sua vez, para Moreira (2010), mapas conceituais são diagramas de significado, relações significativas e hierarquias conceituais, se for o caso, referentes a um determinado domínio de conhecimento, cuja fundamentação teórica baseia-se na teoria cognitiva de aprendizagem (Ausubel, 2003) e na técnica criada por Joseph Novak em meados dos anos 1970. Ainda segundo Moreira (2010), não há regras fixas para sua criação ou leitura (que pode ser efetuada a partir de qualquer conceito nele representado e em qualquer ordem), o que permite visualizar uma determinada organização conceitual de quem os criou e, portanto, sua análise deve ser essencialmente qualitativa.

Descrever paradigmas através de mapas conceituais torna possível a adoção da abordagem proposta por Campos (2004) para a modelagem de estruturas conceituais em domínios de conhecimento, permitindo assim verificar possíveis relações de semelhança entre os conceitos. Para esta autora, modelos são elaborados mediante a aplicação de dois métodos de raciocínio: indutivo (representação de objetos/elementos e suas relações em um contexto) e/ou dedutivo (imaginação de um domínio/contexto para posterior representação de seus elementos e relações), que permitem a formação de estruturas conceituais.

Vale ainda ressaltar que, ao se optar pela abordagem dos paradigmas da MLA e RSC a partir dos conceitos em torno dos quais se estruturam, se observa o pensamento de Hjørland (2009), que acredita na íntima conexão entre paradigmas e conceitos. Segundo este autor, os conceitos são dinamicamente construídos mediante acordos coletivamente estabelecidos entre diferentes (e, em geral, divergentes) interesses e teorias que motivam suas construções em um mesmo domínio de conhecimento e ao longo do tempo.

2) o cálculo da Distância de Edição ou de Levenshtein entre os conceitos destes mapas conceituais, através de um algoritmo escrito em linguagem de programação PHP.

Segundo Nonato (2009), apurar a semelhança entre conceitos pode ser inicialmente executado através da análise de assunto e tradução dos conceitos. Na análise de assunto, faz-se a compreensão do conteúdo em análise, identificação dos conceitos que o representam e seleção dos respectivos conceitos válidos para recuperar informações, enquanto na tradução dos conceitos faz-se a organização destes de forma representativa. Por fim, apura-se divergências,

que, segundo Souza, Souza, Oliveira, e Melo (2010), podem ser de linguagem (uso de diferentes formalismos) ou conceituação (estruturação dos conceitos numa ontologia), o que pode ser realizado através do cálculo da Distância de Edição ou de Levenshtein ( $F_{edit\ a,b}$ ), que representa a distância entre duas cadeias de caracteres: quanto maior a distância, menor a semelhança entre elas.

A Distância de Edição ou de Levenshtein é calculada segundo a fórmula abaixo:

$$F_{edit\ a,b} = 1 - ((Levenshtein\ a,b) / (\max\ tamanho\ a,\ tamanho\ b)), \text{ onde:}$$

- $F_{edit\ a,b}$  é a Distância de Edição ou de Levenshtein entre as cadeias de caracteres comparadas, que varia de 0 a 1;
- $Levenshtein\ a,b$  é o número mínimo de inserções, eliminações ou substituições de caracteres necessário para transformar uma cadeia de caracteres em outra;
- $\max\ tamanho\ a,\ tamanho\ b$  é o tamanho da maior das cadeias de caracteres comparadas.

3) o cálculo da média aritmética das Distâncias de Edição ou de Levenshtein apuradas, que foi submetida a uma escala do tipo *Likert* para avaliação da relação de similaridade entre os paradigmas da RSC e MLA, conforme a Tabela 1:

Tabela 1

## Relação de similaridade ou significado

MÉDIA ARITMÉTICA das $F_{edit\ a,b}$	RELAÇÃO DE SIMILARIDADE
DE 0,00 A 0,20	NÃO HÁ SIMILARIDADE
DE 0,21 A 0,40	SIMILARIDADE FRACA
DE 0,41 A 0,60	SIMILARIDADE ESSENCIAL
DE 0,61 A 0,80	GRANDE SIMILARIDADE
DE 0,81 A 1,00	IDENTIDADE

Nota. Adaptado de WASSILEW, A. Z. (2014). A socio-cognitive approach to semantic analysis and categorization processes. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2(2), 172-181.

## 4. Apresentação e discussão dos resultados

De acordo com a metodologia aplicada, considerou-se que os conteúdos dos dois livros objetos da análise podem ser explicados e compreendidos por seus conceitos, que são passíveis de identificação e representam a essência do conhecimento sobre os paradigmas abordados. Assim, a Tabela 2 apresenta seus conceitos agrupados segundo pares homônimos ( $F_{edit\ a,b}$  igual a 1), ou, se não for este o caso, semelhança gramatical e/ou semântica; por não se enquadrar nestes critérios, o conceito “Moralidade” (paradigma da RSC) ficou isolado ( $F_{edit\ a,b}$  igual a zero). De acordo com a Tabela 1, a média aritmética obtida a partir das distâncias apuradas (0,64) indicou uma grande similaridade entre os paradigmas da MLA e RSC:

Tabela 2

## Distâncias de Edição ou de Levenshtein entre os conceitos

#	PARADIGMA DA MLA (a)	PARADIGMA DA RSC (b)	$F_{edit\ a,b}$
1	ESTADO	ESTADO	1
2	RESPONSABILIDADE SOCIAL	RESPONSABILIDADE SOCIAL	1
3	LUCRO	LUCRO	1
4	MERCADO	MERCADO	1
5	CAPITALISMO	CAPITALISMO BENEFICENTE	0,50
6	LIBERDADE ECONÔMICA	LIBERALISMO ECONÔMICO	0,49
7	ESTRUTURA LEGAL	ESTRUTURA LEGAL	1
8	ORGANIZAÇÃO PRIVADA	ORGANIZAÇÃO PRIVADA	1
9	SOCIEDADE	SOCIEDADE	1
10	MONOPÓLIO	MONOPÓLIO	1
11	COMPETIÇÃO	COMPETIÇÃO	1
12	LIBERDADE POLÍTICA	HOMEM DE NEGÓCIOS	0,30
13	COOPERAÇÃO VOLUNTÁRIA	GESTÃO CO-PARTICIPATIVA	0,15
14	DIVISÃO DO TRABALHO	METAS ECONÔMICAS	0,05
15	ESPECIALIZAÇÃO DE FUNÇÕES	COSTUMES	0,15
16	DESCENTRALIZAÇÃO DO PODER	DISTRIBUIÇÃO DE RENDA	0,30
17		MORALIDADE	0
<b>MÉDIA ARITMÉTICA DAS <math>F_{edit\ a,b}</math></b>			<b>0,64</b>

Nota. O autor.

A ausência do conceito “Moralidade” no paradigma da MLA talvez possa ser explicada por meio da estreita relação que há, por definição, entre Ética e Moral. Sobre a Ética, Friedman (2014) considera ser uma responsabilidade da sociedade definir apenas os limites da liberdade individual, enquanto cabe a cada indivíduo lidar com suas próprias questões éticas. Bowen (1957), por sua vez, parece reforçar a importância da Moral ao afirmar que um indivíduo na posição de homem de negócios deve observar estritamente uma moralidade definida consensualmente aceita (ou ratificada) pela sociedade. Trata-se, portanto, de diferentes abordagens sobre a liberdade individual: enquanto Friedman, fiel ao liberalismo que defende, preocupa-se basicamente com as regras de um contrato social que favoreça as atividades comerciais, Bowen enfatiza a importância de se cultivar individualmente uma moral que sirva de parâmetro de conduta benéfica para toda a sociedade.

Corroborando o antagonismo apontado por alguns autores aqui citados, percebe-se a controvérsia estabelecida entre os paradigmas da MLA e RSC quando Friedman (2014, p.139-140) discorre sobre a responsabilidade social das organizações comerciais:

Ultimamente, um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes

empresas e os líderes trabalhistas têm “uma responsabilidade social” para além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Esse ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre.

Há um tópico da área da responsabilidade social que acho necessário mencionar, uma vez que afeta meus próprios interesses pessoais. Trata-se da afirmação de que os homens de negócios devem contribuir para obras de caridade e especialmente para universidades. Tais doações feitas por empresas constituem um uso impróprio dos fundos da companhia numa sociedade de economia livre.

Há, segundo Zamagni (2016), uma crise de sentido no capitalismo vigente, causada, entre outros motivos, pela separação das esferas econômica e social, cuja solução envolveria adotar um comportamento baseado na igualdade, redistribuição e reciprocidade para humanizá-lo. A este respeito, pondera Braga (2017) haver aparentemente uma distorção sobre o que seria de fato maximizar o lucro das empresas, atitude que, se incorretamente compreendida, levaria a crer que isto deve ser feito a qualquer custo. Desta forma, para Sousa, Weffort, e Cillo (2015), a maximização do valor da empresa é fruto da ponderação entre seu desempenho econômico, social e ambiental, interdependentemente (e não hierarquicamente) relacionados de acordo com a cultura, os valores organizacionais e os reflexos de sua atuação.

Neste contexto, surge como uma solução conciliatória entre os paradigmas da MLA e RSC o conceito de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011). Segundo estes autores, trata-se da busca pela geração de um valor econômico equilibrado entre as necessidades organizacionais e sociais, não sendo uma ação de responsabilidade social ou algo correlato à filantropia, mas uma nova forma de agir das organizações para ter sucesso econômico. Entretanto, para Medeiros, Diógenes, Matos, Tassigny, e Assis (2016), este conceito não se configura em um novo paradigma organizacional, mas sim um amadurecimento de práticas organizacionais, afirmando-se então como uma alternativa conciliadora de interesses econômicos e sociais para diversos autores (Neto, Neis, & Pereira, 2015) (Haskell e Pálhed, 2016) (Lüdeke-Freund, Massa, Bocken, Brent, & Musango, 2016), que recomendam sua incorporação à estratégia organizacional como um de seus fundamentos, a orientar suas ações.

Sobre as potencialidades representadas pela criação de valor compartilhado, merece destaque o pensamento de Di Domenico, Tracey, e Haugh (2009), que acreditam ser esta prática um indicativo de capital social e conhecimento desenvolvidos, indo além, portanto, de uma simples manifestação de responsabilidade social corporativa. Neste sentido, para Pitra e

Zaušková (2014), as organizações que se preocupam em mensurar os benefícios sociais e econômicos que proporcionam tem maiores chances de expandir-se em novas áreas e angariar novos investimentos. E seguindo o pensamento de Benini, Benini, e Nemirovsky (2019), uma vez que o valor compartilhado se manifesta, por exemplo, através de iniciativas de economia solidária e produção associada que são vitais para uma reprodução social benevolente, sua criação contribui para a superação das contradições entre os interesse públicos e privados.

Por outro lado, para Crane, Palazzo, Spence, e Matten (2014), a criação de valor compartilhado não é inovadora porque já foi indiretamente abordada nestes paradigmas e por outros autores: ao partir das necessidades econômicas das organizações, ela reforça a visão do paradigma da MLA como preponderante no contexto organizacional, sem oferecer uma solução palpável para a questão; sua maior contribuição seria enfatizar a busca desta solução. Para Dabul (2017), trata-se de uma releitura do que outros autores já diziam sobre a visão estratégica que as organizações comerciais devem adotar, reconhecendo, porém, que concilia as ideias de Bowen e Friedman e critica uma visão estreita e isolada da atividade empresarial.

Portanto, considerando a criação de valor compartilhado como uma solução conciliadora das abordagens dos paradigmas da MLA e RSC, a grande similaridade apurada entre eles suscitou que estabelecem uma provável relação dialética, o que faz sentido diante da perspectiva dialética de Di Domenico, Tracey, e Haugh (2009) aplicada ao contexto organizacional atual. Segundo estes autores, a partir de uma visão dos paradigmas aos quais são orientados as organizações comerciais e os empreendimentos sociais, a dialética se encontra presente nas interações entre eles por causa das diferenças de seus objetivos (comerciais e sociais, respectivamente). Assim, embora não faça parte do objetivo desta análise, acredita-se que explorar esta possibilidade ofereça uma oportunidade para ampliar a compreensão sobre estes paradigmas, contribuindo com o debate aqui realizado.

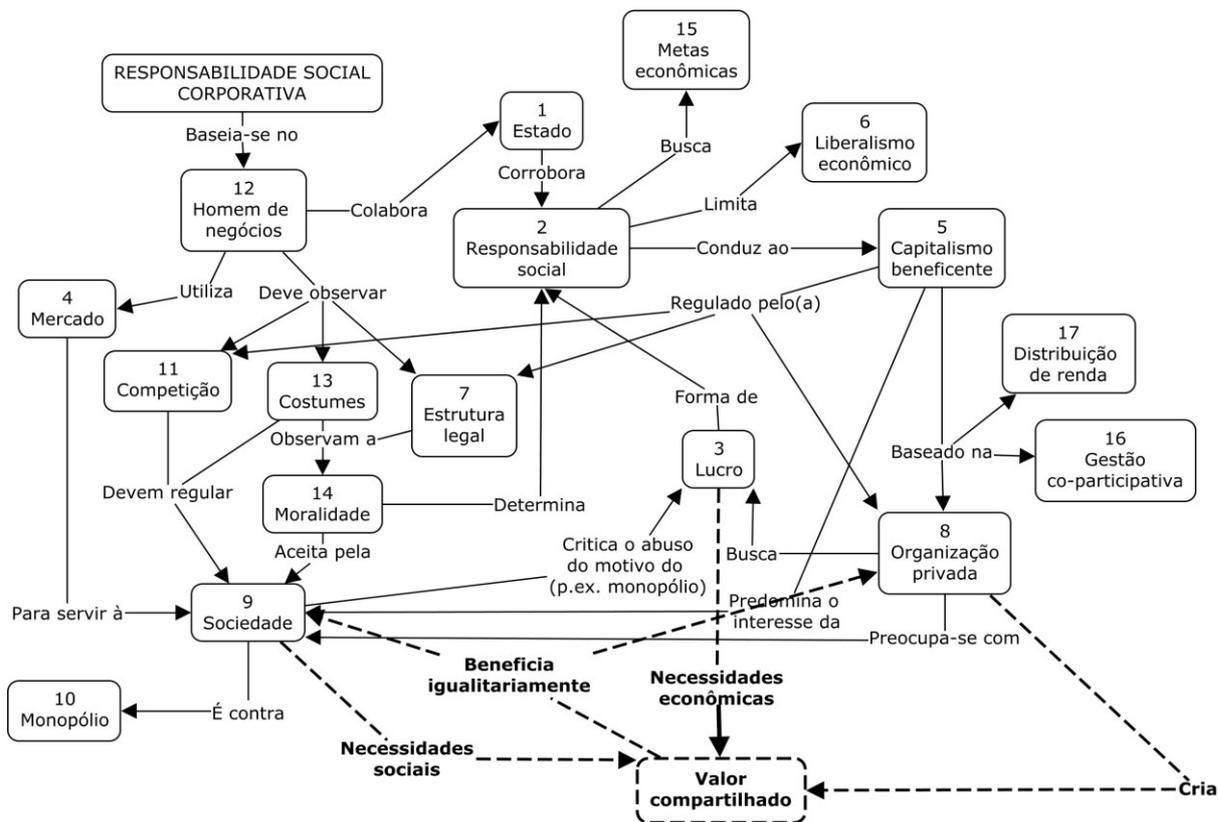
Segundo Konder (2008), a dialética é um modo de pensar a realidade a partir de suas contradições inerentes, que a transformam permanentemente segundo condições que limitam a capacidade transformadora humana e através da denominada “superção dialética”, a ocorrência simultânea da negação de uma realidade, a conservação de algo de essencial que nela exista e o seu aprimoramento, criando assim as bases para uma nova superção dialética. Para Zago (2013), a dialética se constrói a partir da compreensão da realidade (a objetividade, composta pela sua própria essência e pelos fenômenos que a ela se relacionam) como dinâmica, em constante processo de construção histórico-social, representando uma busca pela percepção (a subjetividade, composta pelos sentidos) das relações sociais e históricas através de uma essência manifestada por fenômenos a ela relacionados.

Para Fichte (1988), a relação entre subjetividade e objetividade se baseia no “Eu absoluto ou originário”, que é um ato da própria consciência, subjetivo, e se opõe ao não-Eu, um momento de objetividade. Para Barbosa (2010), esta oposição significa a relatividade do Eu, e não sua absolutez: para ser absoluto, o Eu deve satisfazer a equação  $Eu=Eu$ , então o não-Eu atua como seu regulador, tendo apenas uma natureza reflexiva (e não constitutiva), que não exige sua própria reflexão. Assim, a uma tese (o Eu) que representa uma visão da realidade, surge sua antítese (o não-Eu, a objetividade), criando uma oposição entre elas. Se a tese é reflexiva por originar a antítese, a recíproca não é verdadeira, razão pela qual se limitam mutuamente até que haja a superação deste impasse através de uma síntese, que contém elementos constitutivos comuns a ambas e representa seu aprimoramento. Segundo Fichte (1988), subjetividade e objetividade são como as faces de uma mesma moeda.

Portanto, é a grande similaridade entre os paradigmas da MLA e RSC que, a despeito de suas diferentes abordagens na busca pela definição do papel social das organizações comerciais, suscita a existência de uma relação dialética entre eles. Isto se torna evidente ao se definir o paradigma da MLA como a tese (uma vez que seus fundamentos estão relacionados ao liberalismo econômico surgido no século XVIII e, ao que parece, continuam predominantes na atualidade) e o paradigma da RSC como sua antítese, por surgir após e como uma oposição a certos aspectos daquele paradigma. Como consequência desta oposição, tem-se então uma superação dialética por se constituir:

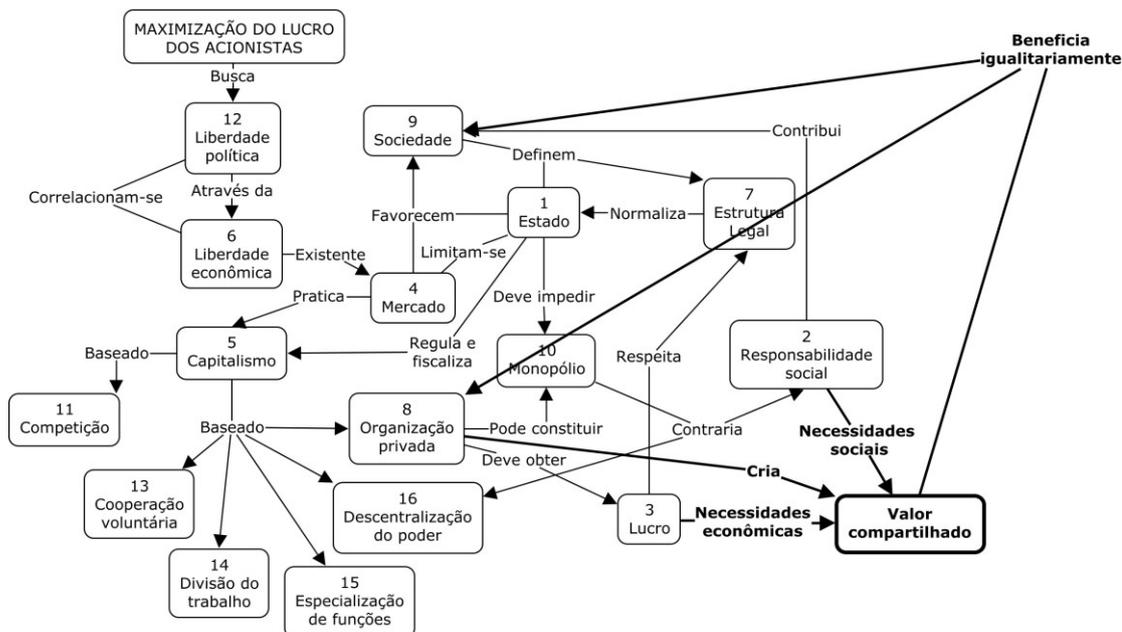
1) na negação, pelo paradigma da RSC, de uma realidade representada pela busca do lucro como meio supremo de se propiciar a responsabilidade social (paradigma da MLA);

Conforme apontado por Freire, Souza, e Ferreira (2008), a evolução histórica do paradigma da RSC demonstra sua preocupação em buscar uma conciliação, mediante a criação de valor compartilhado a partir das organizações comerciais, de interesses econômicos e sociais, algo que posteriormente se tornou um dos objetivos da Teoria dos *Stakeholders*. Isto pode ser representado através dos objetos pontilhados relacionados ao conceito “Valor compartilhado” em seu respectivo mapa conceitual, simbolizando um objetivo almejado, conforme a Figura 3:



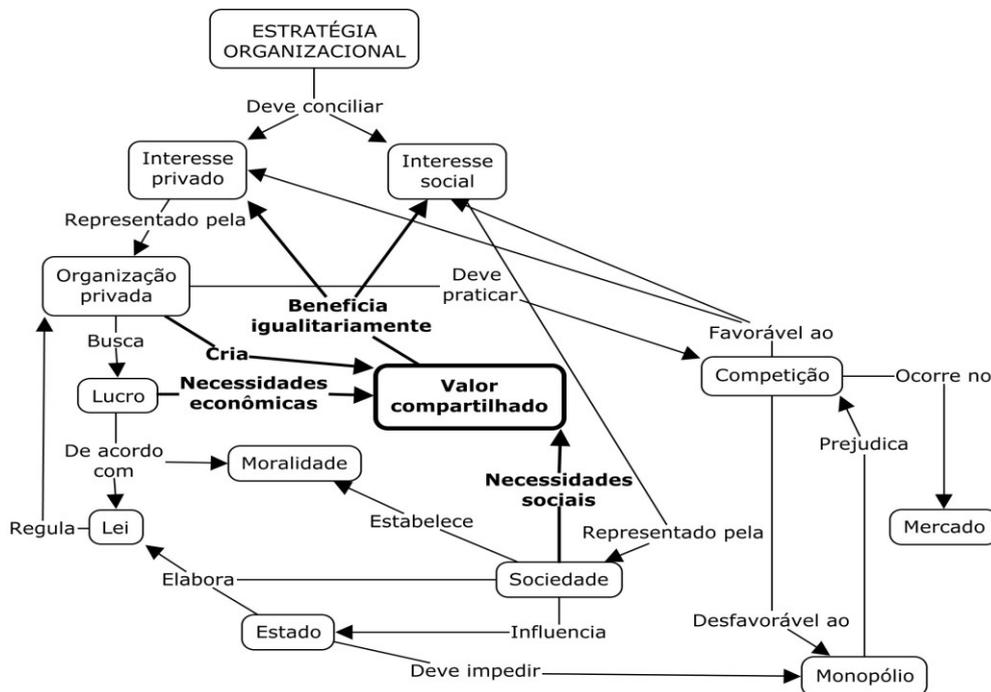
**Figura 3.** O conceito “Valor compartilhado” como objetivo segundo o paradigma da RSC.  
Fonte: o autor.

2) na conservação de algo de essencial que nela exista, configurada pela integração do conceito “Valor compartilhado” ao paradigma da MLA sem prejuízo algum de sua estrutura conceitual, conforme a Figura 4:



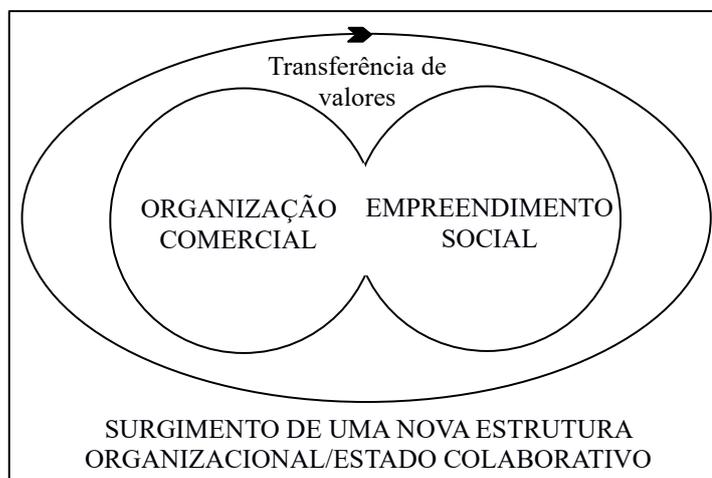
**Figura 4:** Integração do conceito “Valor compartilhado” ao paradigma da MLA.  
Fonte: o autor.

3) no aprimoramento desta realidade. A partir de seus objetivos e características, acredita-se que a criação de valor compartilhado propõe um aprimoramento da realidade organizacional em questão, uma síntese que origina uma estratégia organizacional baseada em conceitos bastante comuns aos paradigmas da MLA e RSC, conforme a Figura 5:



**Figura 5:** Visão estratégica organizacional adequada da criação de valor compartilhado  
Fonte: o autor.

Importante mencionar que esta síntese representa uma estratégia organizacional aplicável à síntese da dialética proposta por Di Domenico, Tracey, e Haugh (2009), que afirmam ser possível apenas a partir de uma transferência equilibrada e bilateral de um conjunto de valores considerados como mutuamente benéficos e consensualmente estabelecidos. Para estes autores, isto representa um novo arranjo político-econômico, que suscita o surgimento de uma nova estrutura organizacional/estado colaborativo que reconcilia interesses econômicos e sociais, conforme a Figura 6:



**Figura 6:** Representação da síntese entre os paradigmas da MLA e RSC.  
Fonte: De DI DOMENICO, M. D., TRACEY, P., HAUGH, H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate—Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887–907.

## 5. Considerações finais

Para alguns autores, os paradigmas da Maximização do Lucro dos Acionistas e Responsabilidade Social Corporativa são antagônicos ao definir o papel social das organizações comerciais, enquanto para outros autores estes paradigmas apresentam semelhanças significativas entre si, diferindo apenas em suas abordagens. Assim, o artigo debateu a controvérsia assim estabelecida a partir dos livros de Friedman e Bowen aqui citados, que são considerados como os principais pontos de partida para abordar esta temática.

A partir da elaboração de mapas conceituais e apuração de semelhança entre conceitos, técnicas oriundas da Organização do Conhecimento (um domínio teórico da Ciência da Informação) cuja aplicação foi apoiada pelo emprego de ferramentas da Ciência da Computação (*software Cmap Tools* e linguagem de programação PHP), a reflexão mostrou que estes paradigmas possuem grande similaridade entre si. Isto corroborou o entendimento de Braga (2017), que afirmou serem os mesmos apenas diferentes em suas abordagens, e não conflitantes entre si, oferecendo assim mais uma possibilidade de entendimento das inter-relações que podem estabelecer.

A grande similaridade apurada sugeriu que estes paradigmas talvez estabeleçam uma relação dialética, onde uma síntese plausível seria a criação de valor compartilhado de Porter e Kramer, que, por sua vez, foi incluso no modelo sugerido de visão estratégica a ser adotada pelas organizações comerciais. Este resultado observa as perspectivas dialéticas de Di Domenico, Tracey, e Haugh (2009) e Benini, Benini, e Nemirovsky (2019) aplicadas ao contexto organizacional atual.

Pode-se dizer que os paradigmas da MLA e RSC representam perspectivas elaboradas para descrever o contexto onde se inserem as organizações comerciais e seus *stakeholders*, com seus anseios e expectativas, enquanto a Teoria dos *Stakeholders* apresenta um caminho dialético que pode ser percorrido através da criação de valor social e financeiramente aceito. Desta forma, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser o embasamento teórico principal da síntese representada pela criação de valor compartilhado segundo Porter e Kramer, corroborando a existência da própria dialética que se imagina estabelecida entre estes paradigmas.

As estruturas dos mapas conceituais que suportaram a pesquisa representam também uma limitação, por se constituírem em uma percepção particular e qualitativa acerca do conteúdo dos livros analisados de Friedman e Bowen. Assim, a partir destes livros, esta percepção não esgota as possibilidades de novas interpretações dos paradigmas da MLA e RSC e suas eventuais inter-relações. Neste sentido, ao se basear em uma leitura aprofundada a metodologia

empregada faz uma breve inflexão a técnicas de análise de conteúdo, que, para Bardin (1977), não pode ter seus resultados considerados como prova irrefutável, mas sim uma representação que permite corroborar ao menos parcialmente determinados pressupostos.

Como inspiração para trabalhos futuros que possam contribuir para esta temática, além de novas incursões interdisciplinares de natureza semelhante à apresentada (como a elaboração de novos mapas conceituais a partir de uma releitura dos livros citados de Friedman e Bowen), recomenda-se uma investigação aprofundada da suposta relação dialética que haveria entre os paradigmas analisados, conforme suscitou o resultado obtido na pesquisa. Desta forma, um ponto de partida pode ser a perspectiva dialética de Hegel. Outra sugestão (que talvez possa ser realizada conjuntamente à primeira) seria a elaboração de uma análise de conteúdo dos livros citados de Friedman e Bowen, seguindo os preceitos de Bardin (1977) e no intuito de se obter uma compreensão mais profunda dos paradigmas da MLA e RSC.

## Referências

ALMEIDA, L. T., SARTO, V. H. R. (2015). A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica-eletrônica*, 2(1). Recuperado de: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iniciativa/article/view/7301>.

AUSUBEL, D. P. (2003). *Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

BARBOSA, A. M. (2010). *Ciência e experiência: um ensaio sobre a fenomenologia do espírito de Hegel*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

BARCELLOS, R. M. R., DELLAGNELO, E. L. (2013). Responsabilidade social corporativa: uma discussão a respeito da epistemologia subjacente aos conceitos utilizados na área. *REAd Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 19(1). Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112013000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100002).

BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.

BARITÉ, M. (2015). *Diccionario de organización del conocimiento: clasificación, indización, terminología*. Montevideo: CSIC.

BAZZO, W. A., LEMOS, D. C. (2011). Administração como uma ciência social aplicada: integrando ciência, tecnologia e sociedade no ensino de administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(3), 1-14.

BENINI, E. G.; BENINI, E. A.; NEMIROVSKY, G. G. (2019). Paradigmas de administração e legitimidade: a democracia como forma de dominação. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 200-220.

BOWEN, H. R. (1957). *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

BRAGA, M. (2017). A finalidade da empresa, valor e propósito. *Harvard Business Review Brasil-eletrônica*. Recuperado de <http://hbrbr.uol.com.br/a-finalidade-da-empresa-valor-e-proposito/>.

CAMPOS, M. L. A. (2004). Modelização de domínios de conhecimento: uma investigação de princípios fundamentais. *Revista Ciência da Informação*, 33(1), 22-32.

CILLO, L. V., SOUSA, C. B., WEFFORT, E. F. J. (2015). Função-objetivo da empresa sob a ótica da continuidade e das teorias econômicas. *Revista FAE*. 18(2), 84-93.

CRANE, A., PALAZZO, G., SPENCE, L. J., MATTEN, D. (2014). Contesting the value of 'creating shared value'. *California Management Review*, 56(2), 130-153.

DABUL, M. S. (2017). *Responsabilidade social corporativa: uma discussão teórica a partir da nova sociologia econômica e da teoria da dívida* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

DA SILVA, M. P., REZENDE, J. F. de C. (2018). Evidenciação de níveis de maturidade na criação de valor compartilhado em empresas brasileiras a partir da abordagem de Porter e Kramer. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(4), 275-291.

DI DOMENICO, M. D., TRACEY, P., HAUGH, H. (2009). The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate—Social Enterprise Collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887–907.

FICHTE, J. G. (1988). *A doutrina-da-ciência de 1794 e outros escritos*. São Paulo: Nova Cultural.

FRACELIN, M. M.; MARTINS, M. T.; SOARES, M. S. B. (2012). Questões preliminares sobre os espaços de significação e a organização do conhecimento: conceito, linguagens e conhecimentos marginais. *Informe: Estudos em Biblioteconomia e Gestão da Informação*, 1(1), 78-86.

FREIRE, R., SOUZA, M. J. B., FERREIRA, E. (2008). Responsabilidade social corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais. In *XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Simpósio organizado pela Associação Educacional Dom Bosco, Resende, Brasil.

FRIEDMAN, M. (2014). *Capitalismo e liberdade*. Rio de Janeiro: LTC.

KOBASHI, N. Y., FRANCELIN, M. M. (2009). Conceitos, categorias e organização do conhecimento. *Revista Informação & Informação*, 16(3), 1-24.

KONDER, L. (2008). *O que é dialética?*. São Paulo: Brasiliense.

LÜDEKE-FREUND, F., MASSA, L., BOCKEN, N., BRENT, A., MUSANGO, J. (2016). *Business models for shared value: Main report*. Network for Business Sustainability South Africa. Recuperado de <http://www.nbs.net>.

HASKELL, L., PÅLHED, J. (2016). Creating shared value through business models based on sustainability and CSR: an empirical study of Swedish companies (Master thesis). Umeå School of Business and Economics, Umeå University, Uma, Sweden.

HJØRLAND, B. (2009). Concept theory. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1519-1536.

MEDEIROS, H. S., DIÓGENES, A. P., MATOS, C. M. F., TASSIGNY, M. M., ASSIS, O. F. G. (2016). Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações?. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 217-229.

MOREIRA, M. A. (2010). *Mapas conceituais e aprendizagem significativa*. São Paulo: Centauro.

NETO, S. M., NEIS, D., PEREIRA, M. F. (2015). O processo de criação de valor compartilhado. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(4), 138-156.

NONATO, R. S. (2009). *Teoria do conceito e hipertextos: uma proposta para determinação de relacionamentos em links conceituais* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

OTT, E., ALVES, T. W., FLORES, G. S. S. (2009, Setembro). Investimentos ambientais e desempenho econômico das empresas: um estudo utilizando dados em painel. In *XXXIII Encontro da ANPAD*. Encontro organizado pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, Brasil.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L.; COLLE, S. de. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.

PITRA, Z.; ZAUŠKOVÁ, A. (2014). Communication in knowledge: transfer management. *Communication Today*, 5(2), 50-64.

POMBO, O. (2005). Interdisciplinaridade e integração dos saberes. *Liin em Revista*, 1(1), 3-15.

PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review Brasil-eletrônica*. Recuperado de <http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>.

SILVA, F. P., FREITAS, L. S., CÂNDIDO, G. A., SANTOS, D. B., SANTOS, D. A. S., MACEDO, L. O. B. (2016). Modelos teóricos de responsabilidade social corporativa e performance social corporativa: uma análise desde a década de 1950 a 2000. *Revista Espacios*, 37(2).

SOARES, E. C., PETRINI, M. C. (2014). Maximização de lucros dos shareholders e responsabilidade social corporativa (RSC): entre a competitividade e a sustentabilidade. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(1), 189-208.

SOUSA, C. B., WEFFORT, E. F. J., CILLO, L. V. (2015). A função-objetivo sob a ótica da continuidade e das teorias econômicas. *Revista da FAE*, 18(2), 84-93.

SOUZA, J. M., SOUZA, J. F., OLIVEIRA, J., MELO, R. N. (2010). Uma abordagem estrutural para calcular similaridade entre conceitos de ontologias. *Revista de Informática Teórica e Aplicada*, 17(2), 249-269.

WASSILEW, A. Z. (2014). A socio-cognitive approach to semantic analysis and categorization processes. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2(2), 172-181.

ZAGO, L. H. (2013). O método dialético e a análise do real. *Kriterion: Revista de Filosofia*, 54(127), 109-124.

ZAMAGNI, S. (2016). Uma crise de sentido, ou seja, de direção. In Sandra D. (Trad.). *Cadernos IHU ideias*, 14(242). São Leopoldo: Instituto Humanitas Unisinos.