

A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NAS DIFERENTES PERSPECTIVAS: CONTROVÉRSIAS, CONVENIÊNCIAS E CRÍTICAS

*Roberto Bazanini*¹

*Ricardo Daniel Adra*²

*Roberto Enzo Rubeo*³

*Tirone Francisco Chahad Lanix*⁴

*Catharina Pereira Barbosa*⁵

Resumo

As ciências sociais aplicadas caracterizam-se por controvérsias, conveniências e críticas. Por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória, o objetivo deste trabalho está em analisar as controvérsias, conveniências e críticas decorrentes das especificidades e limites presentes nas diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders*. Os resultados da pesquisa apontam que a teoria dos *stakeholders* apresenta inúmeros pontos questionáveis, desde a classificação dos conceitos até a pertinência dos modelos propostos. A contribuição da pesquisa ao destacar as controvérsias, conveniências e críticas remete à importância de explicitar critérios objetivos para ordenamento dos fins organizacionais, em situações de conflitos de interesse.

Palavras-chave: Partes interessadas, Teorias da administração, ciências sociais aplicadas.

THE THEORY OF *STAKEHOLDERS* FROM DIFFERENT PERSPECTIVES: CONTROVERSY, CONVENIENCES AND CRITICS

Abstract

The applied social sciences are characterized by controversies, conveniences and criticisms. Through bibliographic, exploratory research, the objective of the work is to analyze the controversies, conveniences and criticisms arising from the specificities and limits present in the different approaches of the theory of stakeholders. The research results show that the stakeholder theory presents numerous questionable points, from the classification of concepts to the relevance of the proposed models. The contribution of the research, by highlighting the controversies, conveniences and criticisms, points to the importance of spelling out objective criteria for the organization of organizational purposes, in situations of conflict of interest.

Keywords: Stakeholders, management theory applied social sciences.

1 - Universidade Paulista, São Paulo, Brasil.

2 - Universidad Nacional del Comahue, Argentina.

3 - Universidad Nacional del Comahue, Argentina.

4 - Universidade Paulista, São Paulo, Brasil.

5 - Universidade Paulista, São Paulo, Brasil.

1. Introdução

As teorias da administração como parte das ciências sociais aplicadas estão submetidas às controvérsias, conveniências e críticas. Das controvérsias que se destacam na literatura de administração de empresas para responder a essas questões, por um lado, a teoria da maximização da riqueza dos acionistas, que defende que as decisões corporativas sejam tomadas visando sempre maximizar o valor da empresa, por outro, a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, que defende que as decisões sejam tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a corporação.

Antes do surgimento da teoria dos *stakeholders*, as formas tradicionais de gerenciar as organizações eram focadas nos proprietários e acionistas das empresas (*shareholders*), com destaque à escola da teoria da organização, da qual Herber Alexandre Simon (Prêmio Nobel de economia de 1978) foi um dos fundadores e ao Teorema de Coase publicada em 1960 pelo economista Ronaldo Coase que afirmava que se a propriedade for bem definida e os custos de transação forem baixos, não há necessidade de intervenção governamental.

Por sua vez, a teoria dos *stakeholders*, desde seus primórdios, propôs a necessidade de se incluir os agentes que interferem e impactam a organização, inclusive aqueles que a influenciam indiretamente.

Jensen (2002), um dos críticos da teoria dos *stakeholders* concebe que o objetivo de coordenação dos interesses dos *stakeholders* se torna um tanto vago, ao não deixar claro para os agentes quais os critérios que serão utilizados para tomada de decisão. Contrariamente a essa posição, Freeman (2010) entende que os gestores enfrentam múltiplas demandas simultaneamente, por isso, devem descobrir como atender às demandas dos clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e

financiadores, como forma de proporcionar ganhos para todos os envolvidos.

Além dessa dicotomia, interesse da sociedade versus interesse dos agentes envolvidos, outro ponto relevante diz respeito à obscuridade da teoria dos *stakeholders* que, na concepção dos seus críticos precisa melhor definir os conceitos que emprega ou mesmo, divisões didáticas entre as dimensões que dificultam sobremaneira o entendimento claro da abordagem proposta.

Na defesa de tratamento equânime, uma das principais controvérsias e críticas apontadas consiste na afirmação de que todos os *stakeholders* devem ser tratados igualitariamente. Donaldson e Preston (1995) argumentam que os *stakeholders* têm valor intrínseco, por isso, nenhum conjunto de interesses é passivo de dominar o interesse de outro *stakeholder*. Nessa mesma linha de raciocínio, Jones e Wicks (1999) afirmam que cada grupo de *stakeholder* deve ser considerado pelos seus próprios méritos, e não pela capacidade de fomentar o interesse de outros *stakeholders*, a exemplo dos *shareholders*.

Contrariamente a essa concepção, Mitchell, Agle e Wood (1997) e Frooman (1999) defendem a ideia de priorizar os *stakeholders* ao se ponderar entre os *stakeholders*, o impacto ou a demanda de um deles, com mais atributos de poder, legitimidade e urgência, justificando desta forma a maior atenção dispensada.

Dentre os inúmeros críticos que apontam conceitos obscuros na teoria, Jones (1995) critica a divisão em dimensões proposta por Donaldson e Preston (1995) como não pertinente. Polonski e Scott (2005) entendem que a teoria propõe estratégias genéricas de *stakeholders* e não sugere como as relações dos *stakeholders* devem ser geridas. Fassin (2009) adverte que se torna necessária uma clarificação e ênfase no aperfeiçoamento da natureza do modelo de gestão de *stakeholders*, Crane e

Ruebottom (2011) enfatizam que a identificação dos *stakeholders* tem permanecido vaga e superficial limitando o uso da teoria. Rowley (2017), transcorridos vinte anos de sua publicação sobre os laços didáticos nas redes, ao revisitar a sua teoria, considerou que a tomada de decisão e a gestão para toda a rede são envoltas por mais riscos e derivadas de ações coletivas, e não mais de centralizada em um único decisor.

Diante dessas dicotomias, este estudo se posiciona na fronteira da discussão do campo teórico da teoria de *stakeholders* e busca entender como as controvérsias se fazem presentes nessa discussão e como as nuances do relacionamento e da priorização de *stakeholders* pode ter influência nos relacionamentos que se estabelecem entre os agentes no compartilhamento de informações e no engajamento destes no processo de decisão organizacional.

Para abordar esta problemática, neste artigo é desenvolvido um ensaio teórico com o objetivo de levantar reflexões sobre o tema.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as controvérsias, conveniências e críticas decorrentes das especificidades e limites presentes nas diferentes abordagens da teoria dos *stakeholders*. O problema da pesquisa busca proporcionar reflexões ao indagar criticamente: quais controvérsias, conveniências e críticas podem ser destacadas na literatura sobre a teoria dos *stakeholders*.

3. Fundamentação Teórica

Para elaboração deste artigo foi realizado um estudo eminentemente bibliográfico na medida em que se propôs identificar e discorrer sobre a temática em evidência, relacionado as controvérsias, conveniências e críticas presentes nas principais abordagens da teoria dos *stakeholders*. Observa-se que Bazanini e

Bazanini (2014) concebem que as ciências humanas e sociais se caracterizam por controvérsias, conveniências e críticas.

Controvérsia – discussão sobre um tema ou uma opinião em que são debatidos argumentos opostos e geralmente acalorados; debate, polêmica. Conveniência – o que convém a alguém; vantagem, interesse, proveito. Crítica – uma nova visão sobre a conveniência de alguém (BAZANINI & BAZANINI, 2014, p. 34).

Os estudos sobre a teoria dos *stakeholders* apontam um termo guarda-chuva, visto que, neles são propostas uma grande variedade de perspectivas teóricas. Clarkson (1995) contribuiu com relevantes elementos para a teoria do *stakeholder* ao propor a diferenciação dos *stakeholders* em termos de proximidade e distanciamento da empresa. Em decorrência, desenvolveu os conceitos do grupo de *stakeholders* primário e secundário, ambos relacionados à sobrevivência da empresa. Outros autores contribuíram das mais diversas formas: a teoria de contratos sociais integrados (DONALDSON & DUNFEE, 1999), Kantianismo (EVAN & FREEMAN, 1993), a doutrina de contratos justos (FREEMAN, 1994), os laços nas redes (ROWLEY, 1997), o princípio da justiça (PHILLIPS, 2003), o princípio do bem comum (ARGANDOÑA, 1998), ética feminista (FREEMAN, HARRISON & WICKS, 2007), dentre outros.

Com essa amplitude de possibilidades, a gestão dos *stakeholders* passou a cada vez mais fazer parte das estratégias das organizações, com o conceito de criação de valor da empresa para os seus *stakeholders*. Essa ideia tem sido denominada de criação de valor *Stakeholder Theory (VCST)*, e sustenta que o valor ideal será criado para a empresa sob condições onde o maior valor também é criado para os *stakeholders* (FREEMAN, HARRISON & WICKS, 2007; FREEMAN *et al*, 2010).

A teoria dos *stakeholders* é abrangente, pois oferece uma oportunidade para reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos que ocorrem nas diferentes áreas do conhecimento: economia, administração pública, finanças, filosofia, marketing, gestão e outras (HARRISON, FREEMAN & ABREU, 2015).

4. Análise e Discussão

Para a análise e discussão das controvérsias e críticas das diferentes abordagens nas redes de relacionamento dos *stakeholders* foram escolhidas cinco temáticas básicas: origens da teoria, contraposição à teoria da firma, priorizar ou tratamento igualitário, dimensões da teoria saliência ou dominância e redes de *stakeholders*.

4.1. Origens da teoria dos *stakeholders*

Historicamente, termo *stakeholder* surgiu em 1963 por meio de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, em que constava a seguinte definição: “aqueles grupos sem cujo apoio a organização não existiria (FREEMAN; REED, 1983, 88-106)”.

Todavia, o termo só adquire relevância com a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (FREEMAN, 1984), obra essa que marca oficialmente o surgimento da teoria dos *stakeholders* e que define o termo *stakeholders* como agentes que possuem interesses ou direitos similares e formam um grupo.

A partir de então, em tradução não literal, o termo tem sido usado para definir um conjunto de “partes interessadas” direta ou indiretamente afetadas pelas atividades econômicas que incluem empregados, clientes, comunidade, meio ambiente, sindicatos, dentre outros.

Em termos epistemológicos, a teoria dos *stakeholders* baseia-se em quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética, mais particularmente, na literatura do Planejamento Corporativo, da Teoria dos Sistemas, da Responsabilidade Social Corporativa, e da Teoria das Organizações.

A obra de Freeman (1984) apresenta um modelo como um mapa, no qual a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa (figura 1).

Figura 1. Modelo Inicial de Freeman (1984)



Fonte: Adaptado de Freeman (1984, p. 25).

Esse modelo propõe que as empresas desenvolvam processos de negociação com as partes interessadas, de forma a ajustar seus interesses de forma racional e amigável, visto que os relacionamentos empresa-*stakeholder* são diádicos e independentes entre si (Freeman, 1999).

Pfeiffer e Salancik (1978) afirmam que a teoria dos *stakeholders* surgiu num contexto organizacional no qual os gestores da empresa tomaram consciência que, nesse novo cenário, as empresas não eram autossuficientes e que possuíam dependência de seu ambiente externo, composto por grupos externos à organização para gerir seus negócios.

Fassin (2009) ao comentar o modelo proposto por Freeman (1984) afirma que esse modelo pode ter sido inspirado por um método elaborado a partir das ciências sociológicas, o sociograma, que visualiza a frequência de interações entre indivíduos ou grupos. Enfatiza que pela disposição do design do modelo, esse, certamente, foi influenciado pelo modelo tradicional de produção do capitalismo organizacional, em que a empresa se relaciona somente com três grupos: fornecedores, funcionários e acionistas. Contudo, o modelo

proposto por Freeman (1984) incluiu outros grupos que são influenciados pelas atividades da empresa ao conceber a organização como o centro de uma série de relações interdependentes.

Desse modo, desde suas origens, a teoria dos *stakeholders* esteve voltada para identificar quem são os *stakeholders*, quais são os seus interesses e a forma como atuam se torna de fundamental para as organizações contemporâneas, particularmente, identificar os *stakeholders* mais importantes para a sobrevivência organizacional e atender os seus desejos (HILL e JONES, 1992).

Controvérsias: o termo *stakeholders* corresponde a uma nova teoria ou constitui meramente uma técnica de mercado?

4.2. Contraposição à teoria da firma

Outra das várias discussões que se tornaram presentes diz respeito ao estabelecimento de prioridades. Devem-se privilegiar os *shareholders*, *owners* ou acionistas, uma vez que os gestores deveriam atentar apenas para os interesses dos acionistas ou devem-se considerar os interesses dos demais *stakeholders*?

Quadro 1 - Interesse do acionista versus Responsabilidade Social

Doutrina da Responsabilidade Social	Doutrina do Interesse do Acionista
As empresas são depositárias de recursos sociais	A responsabilidade primária da empresa é defender o interesse de seus acionistas.
As empresas existem com a autorização da sociedade	Defendendo o interesse do acionista, a empresa faz o que sabe fazer melhor e beneficia a sociedade pela produção de riquezas.
As empresas têm a obrigação de agir segundo os interesses da sociedade	Não cabe à empresa resolver problemas sociais que pertencem ao âmbito das organizações de caridade e do governo.

Fonte: Bazanini (2010, p. 99)

Na visão do *shareholder* o objetivo da firma deveria ser a maximização da riqueza dos acionistas, e a proposição dos *stakeholders* é que a firma deveria ser um veículo de coordenação dos interesses dos *stakeholders* (BEAUCAMP & BOWIE, 2001).

Evan e Freeman (1993) respondem à questão se posicionando de modo em que a função-objetivo da firma deveria ser a de servir como um veículo para coordenação dos interesses dos *stakeholders*. Entende que a função-objetivo da teoria dos *stakeholders* se contrapõe à função-objetivo da teoria da firma, que regra geral defende a maximização da riqueza dos acionistas. Nessa perspectiva, a função-objetivo da teoria dos *stakeholders* tornou-se objeto de crítica de alguns teóricos que levantaram, segundo Phillips (2003), interpretações equivocadas da teoria.

Todavia, não apenas Phillips (2003), Phillips, Freeman e Wicks (2003) e Freeman *et al.* (2010) afirmam que alguns teóricos utilizaram interpretações equivocadas tanto para criticar a teoria dos *stakeholders* quanto para defendê-la, uma vez que inúmeras controvérsias estão presentes na aplicação da teoria.

Uma das principais controvérsias e críticas apontadas consiste na afirmação de que todos os *stakeholders* devem ser tratados igualmente, conforme afirmado por Gioia (1999), Marcoux (2000) e Sternberg (2000).

Esse posicionamento se justifica na dimensão normativa da teoria, em que Donaldson e Preston (1995) defendem que todos os *stakeholders* têm interesses com valor intrínseco e não devem ser considerados apenas a partir de sua capacidade de promover os interesses de algum outro *stakeholder*.

Contrariamente a essa postura Mitchel, Agle e Wood (1997) desenvolveram o Modelo de Saliência, modelo no qual cada *stakeholder* deve ser tratado de acordo com o grau de poder, legitimidade e urgência que possuem.

Brickson (2007) em seu estudo sobre

identidade organizacional afirma que, embora todos os *stakeholders* sejam importantes para qualquer organização, todavia “será impossível satisfazer todas as preocupações de todos os *stakeholders*” (BRICKSON, 2007, p. 882).

Controvérsias: na perspectiva neoliberal as teorias de Responsabilidade Social são amplas e podem ser comparadas à Doutrina do interesse do acionista?

4.3. Priorização ou tratamento igualitário

Na concepção proposta por Clarkson (1995), os *stakeholders* primários são aqueles sem os quais a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e seus *stakeholders* primários. Para o autor, os *stakeholders* primários geralmente são: acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidade. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam a organização, ou são influenciados ou afetados por ela, mas não possuem relação direta com a corporação.

Essa classificação não pode ser rígida. Alguns *stakeholders* podem ser classificados tanto como primários quanto secundários. Por exemplo, a mídia e as redes sociais digitais, apesar de não serem essenciais para a sobrevivência da organização, podem exercer enorme influência na percepção que os *stakeholders* primários têm da organização.

Ao abordar a priorização de *stakeholders*, Phillips (2003, p. 160) destaca que “uma questão que historicamente atormenta a teoria se refere a como os gestores alocam tempo, atenção, capacidade e outros recursos escassos entre os *stakeholders*”.

Assim, nessa priorização é preciso detectar a forma como os gestores percebem quais *stakeholders* são mais salientes, como se dá o engajamento com estes atores e de que forma e em qual profundidade eles conseguem a orientação na gestão para *stakehol-*

ders na busca de equilíbrio, justiça e harmonia com todos os mecanismos de relacionamento com os *stakeholders* (FREEMAN, PHILLIPS & SISODIA, 2018).

Controvérsias: Em relação aos interesses empresariais é recomendável tratar de forma igualitária os *stakeholders* primários e secundários, pensando nas consequências diretas e indiretas na rentabilidade como critério fundamental para decisão? Ou o tratamento igualitário entre os *stakeholders* pode ser prejudicial à rentabilidade empresarial?

4.4. Dimensões da teoria dos *stakeholders*

Na década de 90, Donald e Preston (1995) constataram que a teoria dos *stakeholders* usava diversas metodologias o que remetia, obrigatoriamente, a resultados diferenciados e muitas vezes contraditórios. Com o intuito de evitar a abrangência e dispersão dos conceitos, para efeito didático, dividiu a teoria dos *stakeholders* em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa.

As dimensões descritiva e instrumental pertencendo explicitamente ao domínio das ciências sociais e envolvem matéria de fato; a dimensão normativa constitui um valor eminentemente moral, está no domínio da ética, portanto, pode ser considerada o núcleo central da teoria enquanto as outras duas desempenham um papel subordinado (Donaldson e Preston, 1995).

Embora essas três dimensões estejam inter-relacionadas, é possível diferenciá-las em decorrência dos seus diferentes argumentos e origina implicações distintas. O entendimento era que, com essa divisão, a teoria dos *stakeholders* seria mais precisa, formal e científica ao distinguir estes três aspectos (DONALDSON & PRESTON, 1995). Com base nessa divisão, Jones (1995) propôs questões para cada uma dessas dimensões: O que aconteceu? (descritivo); O que aconteceria se? (instrumental); O que deve acontecer? (normativo).

Na dimensão descritiva-empírica, os autores conjugam estudos realizados com o intuito de descrever e explicar as características e comportamentos da organização. Nesta dimensão, a teoria dos *stakeholders* tem sido usada para caracterizar a natureza da organização e verificar se os conceitos embutidos na teoria correspondem à realidade observada e nos temas em análise encontram-se a natureza da empresa, como os seus administradores agem, pensam e decidem no âmbito das suas funções (Donaldson e Preston, 1995). A combinação dos atributos Poder, Legitimidade e Urgência no modelo de saliência (MITCHEL, AGLE E WOOD, 1997) proporciona informação à empresa sobre quem deverá dedicar mais atenção, tempo ou conferir maior poder tendo em conta os objetivos definidos pela organização.

Na dimensão instrumental, os estudos realizados visam a verificar o impacto gerado pelos *stakeholders* no desempenho das organizações. Analisam se há conexão entre o gerenciamento dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais, e ainda, se as políticas adotadas pela organização visando ao melhor atendimento dos consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, entre outros, estão trazendo melhores resultados. Ou seja, estabelece-se uma estrutura para examinar as conexões entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos da organização. Na dimensão instrumental da teoria, Freeman (1999, p. 234) afirma que, “independente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes”.

A dimensão normativa traz às contribuições que visam a interpretar a função da organização, incluindo a ‘identificação da moral ou orientação filosófica para a operação e gerenciamento das organizações como construção de princípios morais e éticos nos negócios que permitem definir o papel e a importância dos *stakeholders* (DONALDSON & PRESTON, 1995).

Controvérsias: os princípios morais e éticos presentes na dimensão normativa podem se harmonizar com a dimensão instrumental que privilegia a visão utilitária e a vantagem competitiva da organização?

4.5. Saliência ou dominância

O modelo de saliência concebe que os *stakeholders* podem ser classificados a partir da presença ou ausência de três atributos: poder, legitimidade e urgência, e quanto maior o número de atributos, maior o grau de priorização dos *stakeholders*. Em decorrência, a dominância reflete a capacidade de um determinado agente em obter recursos de uma empresa para atender os seus interesses de forma preferencial em relação aos demais *stakeholders*.

4.5.1. Saliência dos *stakeholders*.

Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 854), a saliência dos *stakeholders* é definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”. Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização; (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização; e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Dessa forma, a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença desses três atributos.

Atributo poder. Poder é considerado pelos autores como a influência de um ator social sobre outro para que ele faça algo que não faria sem essa influência. O poder pode ser coercitivo, utilitário ou normativo. Em relação à priorização de *stakeholders* o fator que mais influencia na saliência é o poder, seguido da urgência e legitimidade (PARENT e DEEPHOUSE, 2007).

Atributo legitimidade. Legitimidade refere-se à adequação das ações de um *stakeholder* às normas, aos valores e às crenças socialmente aceitas (SUCHMAN, 1995), podendo ser considerada nos níveis individual, organizacional e social (WOOD, 1991).

Atributo urgência. Urgência diz respeito ao grau de atenção imediata às reivindicações do *stakeholder*, que está relacionada ao tempo e à importância da reivindicação ou da relação com o *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos.

Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo são chamados de *stakeholders* latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *stakeholders* expectantes; e os que possuem os três atributos são os *stakeholders* definitivos. Essa tipologia é apresentada na Figura 2.

Figura 2. Tipologia dos stakeholders



Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

Os *stakeholders* latentes podem ser adormecidos, discretos e exigentes.

Atributo Poder. Os *stakeholders* adormecidos possuem um único atributo, o poder, mas, por não possuírem os outros dois atributos, possuem poder para impor alguma decisão, mas há pouca interação, pois o seu poder não vem acompanhado de legitimidade e urgência.

Atributo Legitimidade. Os *stakeholders* discretos possuem um único atributo, legitimidade, mas não tem urgência e poder para influenciar a organização. Comumente são mais receptivos e envolvidos com a responsabilidade social corporativo.

Atributo urgência. Os *stakeholders* exigentes possuem unicamente o atributo da urgência. Não possuem poder ou legitimidade. É necessário monitorá-lo, mas somente merecerão maior atenção se adquirirem mais um atributo.

Já os *stakeholders* expectantes podem ser dominantes, dependentes, perigosos e definitivos.

Atributos poder e legitimidade. Os *stakeholders* dominantes possuem poder e legitimidade, todavia a urgência pode ser alcançada constituindo um stakeholder definitivo. Na visão de Weber (2008) poder é a capacidade de influenciar outras pessoas a aceitar ordens. Concomitantemente, define outro conceito, denominado “legitimação”, referente ao nível de aceitação de ordens por um subordinado em compartilhar ou concordar com o sistema de valores do superior que os transmitiu. Combinando ambos os conceitos, o de poder e legitimação, se obtém uma soma que define como autoridade.

Atributos legitimidade e urgência. Os *stakeholders* dependentes possuem legitimidade e urgência, por isso, dependem de outro stakeholder, que tenha poder, para influenciar a empresa para o atendimento de sua reivindicação.

Atributos urgência e poder. Os *stakeholders* perigosos possuem urgência e poder, não possuem legitimidade. Em razão desses

atributos podem se tornar coercitivos e violentos.

Atributos poder, legitimidade e urgência. Os *stakeholders* definitivos, por sua vez, possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Por disporem dos três atributos, os gestores devem atender e priorizar os interesses desse tipo de stakeholder, pois, em caso de não atendimento, esses *stakeholders* podem causar sérios problemas para as organizações com os quais se relacionam.

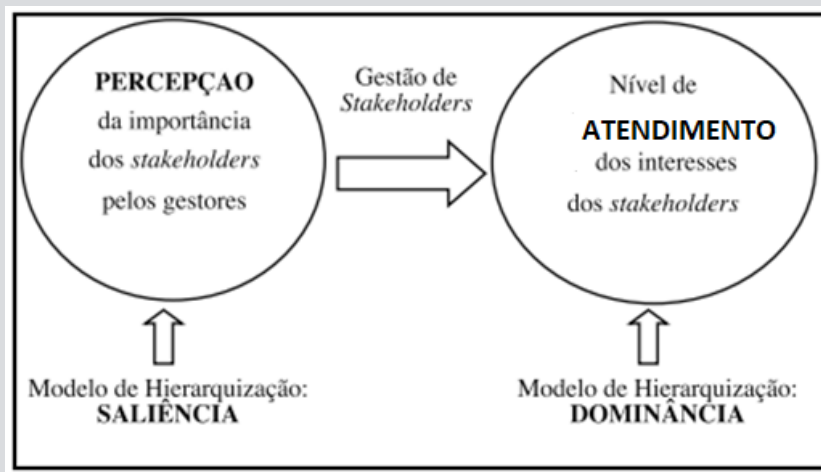
4.5.2. Dominância de *stakeholders*

Um primeiro ponto a ser esclarecido é que o conceito de dominância difere do conceito de saliência de *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Enquanto o conceito de saliência está ligado à percepção dos gestores sobre a importância dos *stakeholders* e, conseqüentemente, à distribuição de benefícios realizada pela empresa entre seus *stakeholders*, em termos operacionais, dominância é definida como a habilidade de determinado *stakeholders* obter recursos de forma preferencial em relação a outros *stakeholders* (BOAVENTURA et al., 2013).

Essa diferença pode ser esclarecida de forma comparativa: saliência é o que deve ser considerado pela gestão de *stakeholders*, e dominância é o resultado dessa gestão. Com relação à priorização, pode-se afirmar que este conceito é discutido na literatura sob estas duas perspectivas: a percepção do gestor acerca da importância do *stakeholder*; e o atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

Essas duas perspectivas podem ser compreendidas por meio do modelo conceitual de Boaventura et al. (2013), apresentado na Figura 3.

Figura 3. Priorização de *Stakeholders*



Fonte: Boaventura et al. (2013).

A primeira perspectiva refere-se à percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores: os *stakeholders* priorizados são aqueles considerados mais importantes e que recebem maior atenção da gestão. Nesta visão, uma forma de hierarquizar os *stakeholders* consiste no modelo de saliência de *stakeholders*.

A segunda perspectiva refere-se ao nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*: os *stakeholders* priorizados são aqueles que recebem mais recursos do que os outros. Nesta visão, uma forma de hierarquizar os *stakeholders* é a dominância de *stakeholders*.

Acrescenta-se que a gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância dos *stakeholders* e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles.

Para facilitar o entendimento da questão, pode-se afirmar que a gestão almeja alocar os recursos de forma eficiente, para que as demandas dos *stakeholders* mais importantes sejam atendidas de forma prioritária. Esta definição está relacionada ao conceito de Freeman (1999) de que a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes.

Controvérsias: O modelo de saliência e o modelo de dominação são contraditórios ou

essas visões são acentuadamente complementares?

4.6. Redes de *stakeholders*

Acentuadamente desde os anos 90, os estudos em redes passaram a ser o foco de boa parte das produções científicas em administração, visto que, na sociedade em rede estamos todos imbricados, com laços fortes ou fracos, com diferentes naturezas de ligações, sejam econômicas, sociais, ou políticas e que este emaranhado de nós, ou ligações constitui a rede.

Tendo como referência essa constatação, Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo de se descrever e investigar instituições.

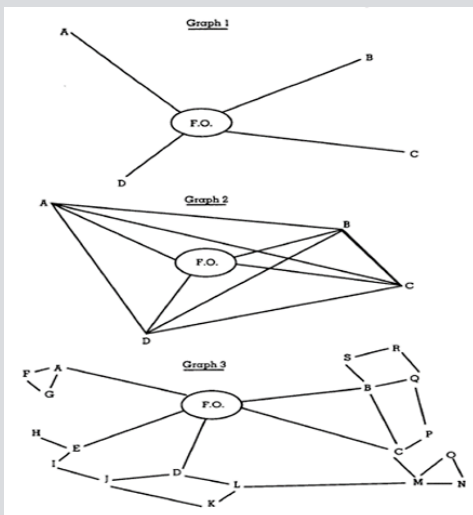
Resulta, então, que as redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos, das relações de poder e promoção de competências essenciais. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos, os avanços tecnológicos fornecem a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social.

Para Rowley (1997), o conjunto de *stakeholders* e de suas relações com uma orga-

nização podem ser entendidos como se fosse uma rede social na qual existem os *stakeholders* e suas relações singulares. Dessa forma, segundo o autor, os gestores de uma organização acabam por se inserirem em uma rede de *stakeholders*. Ainda de acordo com o exposto por Rowley (1997) corroborando com Granovetter (2007), a força do relacionamento da organização depende exclusivamente da intensidade dos laços (forte ou fraco) com seus *stakeholders*.

Com base na reflexão teórica sobre a abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que as pesquisas recentes estão deslocando o foco das relações com os *stakeholders* centradas na organização para as de uma rede descentralizada com diversos atores. Além disso, alguns pesquisadores como Schneider e Sachs (2017) e Bridoux e Stoelhorst (2014), estão explorando também como unidade de análise para os estudos, as redes de *stakeholders* e as identidades sociais dos indivíduos membros desses grupos, indo além da análise tradicional com foco na empresa, para buscar entender como ocorrem os comportamentos, atitudes e percepções desses indivíduos quando estão afiliados a um grupo e rede de *stakeholders*.

Figura 4. Estrutura dos relacionamentos nas redes



Fonte: Rowley (1997 p. 891).

Como se pode observar nos gráficos, os relacionamentos entre os *stakeholders* não ocorrem no vácuo das relações diádicas propostas no modelo inicial de Freeman (figura 1). Rowley (1997) considera provável que os *stakeholders* possam ter relacionamentos diretos um com o outro e nesta perspectiva, as organizações não estão necessariamente no centro (gráfico 1). Ou seja, é improvável que todos os *stakeholders* envolvidos em um determinado empreendimento estejam relacionados diretamente (gráfico 2). Portanto, a posição de uma organização em sua rede é uma determinante importante de seu comportamento, porém, a natureza de qualquer relacionamento existente entre os *stakeholders* influencia o comportamento dos demais agentes (gráfico 3) e, conseqüentemente, as demandas que impõe à organização focal são bem mais complexas que o modelo de Freeman (ROWLEY, 1997).

Essa nova abordagem de pesquisa está também alinhada com os recentes estudos da área da estratégia (BRIDOUX & STOEHLHORST, 2014; SCHNEIDER & SACHS, 2017), que exploram as *microfoundations* para a criação de valor organizacional e como os comportamentos cooperativos entre os *stakeholders* influenciam no desempenho das organizações a sua volta.

Stocler e Macena (2019) oferecem sugestões do modo como operacionalizar empiricamente e operar gerencialmente um relacionamento de reciprocidade entre a organização e seus *stakeholders*, bem como propor para limites para a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão para que haja benefício mútuo em vez do aumento de conflitos de interesses ou de alianças políticas.

Controvérsias: a sociedade em redes modificará a concepção da empresa como núcleo central ou a tendência será a constituição de um novo formato de *stakeholders* nas redes de relacionamentos?

5. Implicações Teóricas e Gerenciais

As controvérsias resultantes do dilema implícitos nos conceitos que se apresentam aos gestores nas redes de relacionamento entre os *stakeholders* resultam em inúmeras implicações teóricas e gerenciais, dentre as quais podem-se destacar:

- Privilegiar os acionistas ou se voltar para os interesses dos diferentes agentes envolvidos?

- Priorizar alguns *stakeholders* como proposto nos modelos da saliência e dominância ou atender aos interesses de todos indistintamente?

- Privilegiar a dimensão instrumental com foco nos resultados ou a dimensão normativa que se volta para os aspectos morais e éticos?

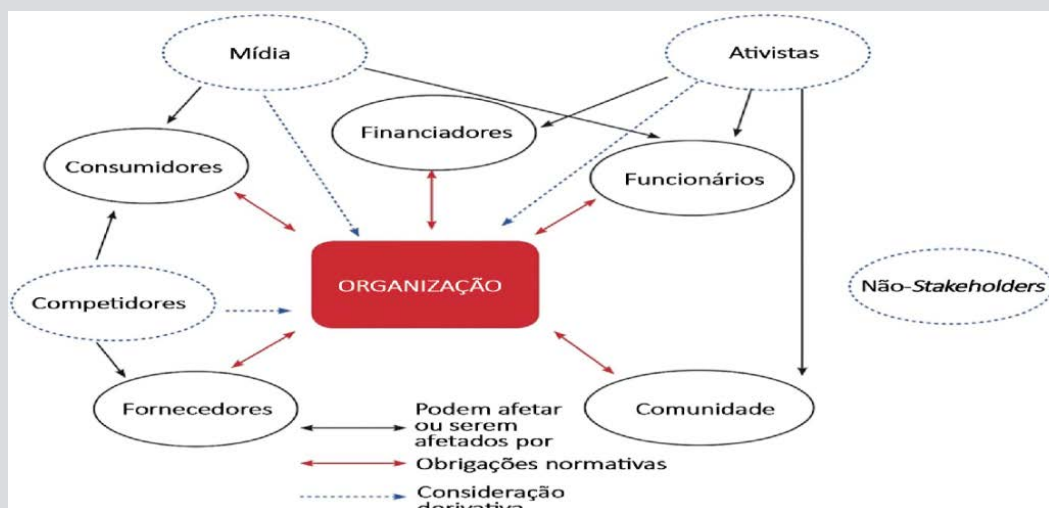
- Ou será possível integrar esses dilemas dialeticamente, posição essa em que a razão instrumental e a razão substantiva atuem em equilíbrio?

Em virtude de não se encontrar respos-

tas mais precisas ou direcionadas, pode-se inferir que, a teoria dos *stakeholders* nas redes de relacionamento entre os agentes, tanto no aspecto acadêmico quanto no aspecto gerencial constitui uma visão empirista da realidade em detrimento de regras de previsibilidade. Nessa perspectiva pode ser entendida mais uma técnica do que uma teoria, isto é, uma técnica que busca se adaptar ao contexto em que está inserida na busca de eficiência e eficácia.

Apesar de todas as decisões de gestão estar inseridas como um componente ético, e os argumentos éticos em defesa da gestão, esses aspectos parecem não ser tão importantes para a teoria como são para as considerações práticas, visto que essa ética tende a se relativizar dependendo do contexto em que a empresa esteja inserida. Essa relativização da ética pode ser encontrada nas afirmações de diversos autores como Philipps (1997), Jansen (2002), Freeman (2007), dentre outros.

Figura 5. Stakeholders normativos e derivativos



Fonte: Philipps (2007).

Philipps (2007) faz uma importante distinção em relação ao tratamento que devem ser dispensados aos grupos envolvidos com o empreendimento em termos de afinidades e não afinidades. Os grupos com as quais a or-

ganização possui afinidades deve receber tratamento mais afável e ser considerado mais profundamente em seus interesses (*stakeholder* normativo) enquanto aqueles desprovidos de afinidades com os propósitos da organi-

zação (*stakeholder* derivativo) recebem tratamento diferenciado no sentido do atendimento de seus interesses, por não ser possível diferenciar na forma categórica os atributos de legitimidade, quando o poder é apenas um dos caminhos para fortalece-la.

Em decorrência desse impasse é preciso estabelecer uma clara distinção entre a legitimidade do *stakeholder* normativo, comparativamente à legitimidade do *stakeholder* derivado. Ou seja, a perspectiva ampla para os primeiros e a perspectiva restrita para o segundo, perspectiva essa, que propõe tratamento privilegiado para os *stakeholders* com os quais a empresa possui afinidades e, portanto, possui obrigações morais.

Jensen (2002) argumenta que maximizar o valor para os acionistas é o objetivo da organização, entretanto, acredita que tal meta não vai servir de inspiração para os gestores ou para os seus *stakeholders*. Freeman *et al*, (2007) se definem como pragmático, capitalista, libertário obstinado que acredita na liberdade humana e esperança, na solidariedade da comunidade, como as duas faces da mesma moeda, sugerem que para atender aos interesses dos agentes, não há necessidade de uma justificativa fundamental normativa como muitos estudiosos defendem. Sugerem que basta lançar mão de algumas ideias simples e muito práticas, ou seja, integrar a parte normativa do negócio e as outras partes juntas, e buscar através da teoria dos *stakeholders* uma revolução integrativa. Propõem que a principal responsabilidade de um executivo é criar o máximo de valor possível para os *stakeholders*, porque é assim que ele pode criar o máximo de valor possível para os acionistas. Freeman *et al*, (2007) atribuem que a melhor teoria dos *stakeholders* centra-se na multiplicidade de forma que as empresas e os empresários que estão no mercado, criam valor, tornam a vida melhor de pessoas e mudam o mundo.

Nesse ponto da análise é preciso observar que os aspectos morais e éticos da teoria dos *stakeholders* estão relacionados ao aspecto normativo das três dimensões propostas por Donaldson (1995). Essa divisão é criticada por Jones (1995) como não pertinente, uma vez que, essa divisão não é tão nítida. Todavia, como recurso didático pode ser útil, embora, em termos éticos passa a se estabelecer dicotomias dentro da própria teoria entre a dimensão instrumental e normativa.

Por um lado, os estudos com foco na visão instrumental da teoria dos *stakeholders* se voltam para encontrar evidências teóricas e empíricas para o alcance de vantagem competitiva a partir da gestão de seus *stakeholders*, sem necessariamente assumir uma premissa de generalização ou simplificação de comportamento humano (JONES; WICKS, 1999).

Por outro, nos estudos com foco na dimensão normativa a ênfase está nas obrigações morais dos gestores da empresa para com os diferentes grupos de *stakeholders*, visto que, comumente a finalidade não está necessariamente na construção de uma teoria de *stakeholders* unificada e, sim, desenvolver perspectivas e interpretações sobre a natureza e o propósito da empresa e de seus gestores, ao incorporar conceitos de negócios e ética conjuntamente (FREEMAN, 1994, 1999; JONES; WICKS, 1999).

Em publicações mais recentes, a ética parece se relativizar em seus aspectos apenas teleológicos em detrimento de suas bases deontológicas, ou seja, os resultados utilitários se sobrepõem ao dever. Dentre essas publicações, Stocker e Macena (2019) oferecem sugestões do modo como operacionalizar empiricamente e operar gerencialmente um relacionamento de reciprocidade entre a organização e seus *stakeholders*, sugestões nas quais, os conceitos teóricos parecem se subordinar mais uma concepção técnica do que científica e que atende mais eficientemente

os interesses dos *stakeholders* envolvidos no processo.

Ainda de acordo com Friedman e Miles (2006) surgiram cinquenta e cinco definições sobre *stakeholders* desde o surgimento da teoria em 1963. No desenrolar das diferentes abordagens Clarkson (1995) ressaltou a importância da identificação dos *stakeholders* principais como o primeiro passo para operacionalização da teoria. Outros críticos acusam a teoria dos *stakeholders* de inúmeros mal-entendidos, contendas e assuntos não resolvidos de todo tipo (PHILLIPS, 2003; PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003). Críticos mais radicais afirmam que “O modelo do *stakeholder* deixa a teoria implícita em grande parte” (JONES, 1995, p. 405) ou “O conceito de *stakeholder* [...] é relativamente vago e, assim, dá pouca orientação para o estudo ou a prática da gestão” (JONES & WICKS, 1999, p. 206).

Portanto, diante das diversas controvérsias nas redes de relacionamento entre os *stakeholders*, além da crítica que possa fazer a teoria dos *stakeholders* pela sua generalidade conceitual, pode-se também inferir que os gestores de cada organização adotam certas práticas e ignoram outras em consonância com a conveniência dos interesses das organizações que representam.

6. Considerações Finais e Contribuição da Pesquisa

O presente estudo teve por objetivo a compreensão das controvérsias, conveniências e críticas nas redes de relacionamento entre os *stakeholders*. Além das controvérsias, conveniências e críticas discutidas no estudo, podemos salientar que os resultados deste estudo despertam a atenção para quatro importantes perspectivas, sendo a primeira a relevância dos *stakeholders* independente do segmento esta corroborada em todos os estudos, seguindo pela relação destes atores

com as organizações e, também, uma maior integração com os mesmos afim de que estes legitimem suas ações e por fim o quanto se mostra necessária a pesquisa sobre os *stakeholders* nas redes de negócios.

O trabalho abordou de maneira crítica as controvérsias, conveniências e críticas decorrentes dos interesses dos *stakeholders*, apresentando suas origens, conceitos, aspectos positivos e negativos, comparando-a com a teoria da maximização da riqueza dos acionistas e apresentando uma abordagem unificadora proposta por (JENSEN, 2002).

Nesse aspecto temos a dicotomia entre a razão instrumental e a razão substantiva caracteriza a diferença na maneira de perceber a natureza humana como um ponto importante que marca significativas diferenças da perspectiva ética e instrumental da teoria para *stakeholders*, da qual surgem inúmeras questões que, certamente, merecem maior aprofundamento. Dentre essas questões, a mais relevante seria como explicitar critérios objetivos para ordenamento dos fins organizacionais, em situações de conflitos de interesse.

Decorre dessa questão, a manifestação de interesses acentuadamente incompatíveis. Por exemplo, como os acionistas irão subordinar seus interesses aos demais *stakeholders*, constitui uma questão complexa, visto que, se todos os interesses devem ser igualmente contemplados, então como compatibilizar questões tais como demandas por maiores salários, preços mais baixos e lucros maiores?

Nessa questão ou talvez nesse dilema as controvérsias, conveniências e críticas se fazem transparentes (BAZANINI E BAZANINI, 2014). Além dessa fragilidade, outras fragilidades conceituais também estão presentes, A dificuldade de classificação dos *stakeholders* é descrita na teoria na medida em que os interesses podem variar ao longo do tempo, visto que, um *stakeholder* pode hoje dispor de um atributo e adquirir outros (ou perdê-los),

sendo o seu papel temporário num contexto e assunto específico (FASSIN, 2009).

Também se evidencia a complexidade das relações da organização com os *stakeholders* porque cada um deles pode assumir papéis diferentes na mesma empresa e a gestão destas relações envolve uma grande aprendizagem porque as características e interesses desses *stakeholders* variam ao longo do tempo (POST et al., 2002).

Em relação à divisão entre as dimensões (descritivo-empírica, instrumental e normativa), os críticos afirmam que existem ligações muito fortes e importantes entre as diferentes abordagens propostas para a teoria e que as diferenças entre elas não são tão nítidas como possam parecer à primeira vista (JONES & WICKS, 1999).

Finalmente, as inúmeras discussões referentes às diferentes abordagens nas redes de relacionamento entre os *stakeholders* confirmam as assertivas de Bazanini e Bazanini (2014) ao conceber as ciências humanas e sociais permeadas de controvérsias, conveniências e críticas, mormente nas atividades competitivas em que comumente predomina a razão instrumental em detrimento da razão substantiva.

Referências

ARGANDOÑA, A. The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 9-10, p. 1093-1102, 1998.

BAZANINI, R. Filosofia e evolução das ideias sociais: visão crítica das ideologias no mundo dos negócios. São Paulo, Plêiade, 2010.

BAZANINI, R.; BAZANINI, H. L. Filosofia e ética nas Ciências Sociais Aplicadas: estratégias e lógica da Inteligência Competitiva. São Paulo: Plêiade, 2014.

BEAUCAMP, A & A BOWE, B. *Ethical Theory and Business*. (6a ed.). Prentice Hall. P.45-105, 2001.

BOAVENTURA, J. M. G, BANDEIRA-DE-MELLO, R., MONZONI, M. P., SIMONETTI, R., SARTURI, G. Limites da Teoria dos *Stakeholders*: a Questão da Dominância. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, EnANPAD, 2013.

BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity

and Organizations. *Relations with Stakeholders*. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, p. 576-609, 2005.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing *stakeholders* with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

CRANE, A. e RUEBOTTOM, T. Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, v. 102, p. 1. P. 77-87, 2011.

DONALDSON, T. & DUNFEE, T.W. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston. 1999.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. New York – USA, v. 20, n. 01, p. 65-91., jan.1995.

EVAN, W; FREEMAN, R.E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism. *Ethical Theory and Business*. 5a. ed. Englewood Ethics Prentice Hall, 1988.

FASSIN, Y. The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, v. 84, n. 1, p. 113-135, 2009.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, v.4, p. 409-422, 1994.

FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, v.24, n.2, p. 233-236, 1999.

FREEMAN, R.E et al. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., & WICKS, A. C. *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press, 2007

FREEMAN, R.E., HARRISON, J. e WICKS, A. *Managing for stakeholders: business in the 21st century*. New Haven, CT: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E., PHILLIPS, R., & SISODIA, R. *Tensions in Stakeholder Theory*. *Business & Society*, 2018.

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. Stockholders and *stakeholders*: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983.

FRIEDMAN, A.; MILES, S. *Stakeholders: Theory and Practice*: Oxford University Press. New York, 2006.

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. New York, v. 24, n. 2, p.191-205, 1999.

GIOIA, D. A. Practicability, paradigms, and problems in Stakeholder theorizing. *Academy of Management*

- Review, v. 34, n.2, p. 228-232, 1999.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 6, n. 1, p.1-41, 2007.
- HARRISON, J.; FREEMAN, E.; ABREU, M. C. S. Stakeholder Theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 17, n. 55, p. 858-869. 2015.
- HILL, C. W. L. e JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.
- JENSEN, M.C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. Business ethics quarterly, p. 235-256, 2002
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. Academy of Management Review, v. 20, n. 2, p. 404- 437, Apr. 1995.
- JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent stakeholder theory. Academy of management review, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.
- MARCOUX, A. M. Balancing Act. In: Desjardins, J. R., & McCall, J. J. Contemporary Issues in Business Ethics. (4th. ed.) Belmont, Calif: Wadsworth, 2000.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, New York, v. 22, n.4, p. 853-886, 1997.
- NOHRIA, N.; ECLES, R. Networks and organizations: Structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.
- PARENT, M. M; DEEPHOUSE, D. L. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. Journal of Business Ethics., v. 75, p. 1-23, 2007.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York:Harper & Row, 1978.
- PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco: Berret Koehler Publishers, 2003.
- _____. Stakeholder theory and a principle of fairness. Business Ethics Quarterly, v. 7, n. 1, p. 51-66, 1997.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory Is Not. Business Ethics Quarterly, v. 13, n. 4, p. 479-502, Oct. 2003
- POLONSKY, M. e SCOTT, D. (2005). An empirical examination of the stakeholder strategy matrix. European Journal of Marketing, v. 39 , n. 9-10, p. 1199-1221.
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. California Management Review, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall, 2002.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. The Academy of Management Review, New York, v.22, n. 4, p. 887–910, 1997.
- SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. Journal of Business Ethics, v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017
- STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C. Orientação e gestão para *stakeholders* no processo de decisão organizacional. R.G.SecrGESEC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 167-191, jan.-abr. 2019.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review. v. 20, 1995.
- STERNBERG, R. J. Practical Intelligence in everyday life. New York: Cambridge, 2000.
- WEBER, M. Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. XVII reimpressão. Buenos Aires: Fondo de cultura económica, 2008.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. Academy of Management Review, v. 16, p. 691-718, 1991.