

FAIRNESS - Evolução do constructo na Teoria dos Stakeholders

DELTON LEHR UNGLAUB
CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE SÃO PAULO (UNASP)
delton.unglaub@gmail.com

Introdução

A teoria social das empresas oscila entre dois extremos: uma que reduz a responsabilidade da empresa para a obtenção de lucro para seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). E, outra que estende a responsabilidade da empresa para incluir uma ampla gama de atores com um interesse na empresa. Ampliando, assim, para fora, da comunidade local para a sociedade em geral (FREEMAN, 1984). Na teoria de Stakeholders, o tema é relevante, pois, estuda como as organizações podem atuar de diferentes maneiras para atraírem, reterem e motivarem os stakeholders de acordo com seus motivos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente trabalho busca responder a seguinte questão: como o constructo de fairness evoluiu na literatura de Teoria dos Stakeholders? E, portanto, levantar as definições de fairness existente na literatura de stakeholders para analisar como o conceito têm evoluído.

Fundamentação Teórica

A abordagem Fairness parte da premissa que os indivíduos reagem quando comparam as situações ocorridas com anteriores, assim, tentando fazer o mais justo em cada situação. Logo, em relação a esta abordagem na organização, Phillips (1997) discute como a equidade acontece na gestão de stakeholders. Para ele, um grupo de indivíduos que aceita cooperar e contribuir voluntariamente para o benefício do grupo, esperam que os envolvidos tenham tratamento e benefícios por meio da abordagem de equidade. Percebe-se, nesta abordagem que a criação de valor se dá na cooperação dos stakeholders.

Metodologia

A pesquisa é uma revisão integrativa da produção científica sobre o constructo fairness sob a Teoria dos Stakeholders. A seleção dos 36 artigos aconteceu de acordo com o protocolo de Chueke e Amatucci (2005) e a avaliação da qualidade dos artigos foi feita com base na Teoria dos Stakeholders. As bases de dados utilizadas foram: ISI e Scopus. O período analisado é: entre os anos 1996 e 2015. O autor integrou, então, os resultados analisados, identificando os dados dos artigos e discussão teórica dos artigos. Para depois realizar a análise descritiva e crítica do desenvolvimento dos conceitos.

Análise dos Resultados

Percebe-se como há uma progressão recente em relação ao constructo estudado e demais teorias (por exemplo, Princípio de Justiça, Teoria das Decisões, etc.). Porém, o constructo fairness e a Teoria dos Stakeholders tem sido pouco abordado. Em outra análise, nota-se que a maior parte dos autores não testam os modelos propostos e, portanto, discutem mais sobre as possíveis abordagens e suas implicações. Na segunda etapa, por meio de verificação dos títulos e referências, o autor classificou as diferentes definições utilizadas nos artigos selecionados e suas frequências.

Conclusão

Os resultados apontam que apesar de poucas publicações, os autores dos artigos pesquisados obtiveram muitas citações e foram publicados por veículos de alto impacto. Há interesse pelo tema fairness, porém, esta área ainda possui muitas lacunas a serem preenchidas e o constructo é apenas um dentre muitos outros na gestão de stakeholder e justiça organizacional. Logo, a contribuição teórica está na evidência do uso de fairness como forma de gestão e identificação de stakeholders, mas também como tentativa de instituir a organização como ambiente justo e igualitário.

Referências Bibliográficas

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. Internext. v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing Inc. 1984

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. Sep 13th, 1970.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and a principle of fairness. Business Ethics Quarterly, p. 51-66, 1997.

FAIRNESS: Evolução do constructo na Teoria dos Stakeholders

Introdução

Os teóricos da administração ao longo da evolução da história da administração têm se preocupado com como as empresas e pessoas são percebidas pelos outros em seus contextos sociais. Eles estudam os motivos que levam indivíduos a agirem de forma colaborativa ou individualista. As áreas de Psicologia Social e Economia Comportamental, também, tem agregado muito conhecimento para estas análises.

A teoria social das empresas oscila entre dois extremos: uma que reduz a responsabilidade da empresa para a obtenção de lucro para seus acionistas (FRIEDMAN, 1970). E, outra que estende a responsabilidade da empresa para incluir uma ampla gama de atores com um interesse na empresa – os próprios gerentes e colaboradores, fornecedores, clientes, sindicatos, concorrentes, acionistas e assim por diante. Ampliando, assim, para fora, da comunidade local para a sociedade em geral e, finalmente, o mundo inteiro (FREEMAN, 1984).

Neste contexto, há estudos verificando como a gestão de stakeholders pode abordar seus envolvidos de forma justa dentro dos interesses da organização. Ou seja, com *fairness*. Esta forma pode ser mais vantajosa para o lucro maior entre todos os envolvidos (DAWKINS, 2014; HAHN, 2015). Para Philips (1997, p.62-63) o princípio de *fairness* corrobora com a teoria dos stakeholders em quatro pontos: 1) responde à crítica que a teoria dos stakeholders não tem justificativa filosófica normativa; 2) permite discernimento para decidir quais grupos são e quais não são stakeholders; 3) sugere um novo conceito de interações de negócios entre os stakeholders; 4) sugere um meio, coerente com o princípio de *fairness*, para julgar as reivindicações dos stakeholders.

Na teoria de Stakeholders, o tema é relevante, pois, estuda como as organizações podem atuar de diferentes maneiras para atraírem, reterem e motivarem os stakeholders de acordo com seus motivos. O aspecto normativo da teoria dos stakeholders não é tão bem desenvolvido como seus componentes descritivos e normativos (VAN BUREN, 2001). Seria injusto dizer que nenhum trabalho normativo sobre a Teoria dos Stakeholders foi feito. Boaventura et. al. (2009) fazem uma contextualização da teoria das Firms e dos Stakeholders, o que facilita a compreensão de iniciantes no estudo do tema. Neste artigo, se demonstra uma série de trabalhos que têm criticado a noção de que as únicas partes interessadas a quem os gestores devem responsabilidade são acionistas.

O presente trabalho busca responder a seguinte questão: como o constructo de *fairness* evoluiu na literatura de Teoria dos Stakeholders? E, portanto, levantar as definições de *fairness* existente na literatura de stakeholders para analisar como o conceito têm evoluído.

Fundamentação Teórica

O trabalho se fundamentou da seguinte maneira: (a) histórico do constructo *fairness*; (b) abordagens *fairness* e *arm's length*; (c) *fairness* na Teoria dos Stakeholders.

Histórico do constructo Fairness

Historicamente, Mill (1860) foi um pioneiro ao publicar materiais sobre o princípio de *fairness*. Neste tema, discutiu as obrigações que uma pessoa tem ao se envolver em relações que criam expectativas entre as partes. Para o autor o princípio prático que orienta as opiniões das pessoas sobre a regulamentação da conduta humana, é o sentimento na mente de cada um de que todos devem ser obrigados a agir como ele age.

Algum tempo depois, o conceito de equidade continuou em pauta. Van Buren (2008) faz uma análise do período 1900-1965 e conclui que os teóricos de gestão, conceituam o princípio de equidade como “justiça organizacional”, embora cada teoria tenha enfatizado a justiça de forma distributiva e procedimental e em diferentes graus.

O constructo, também, foi chamado ao longo da história da administração de *fair play* por vários autores, dentre eles Phillips (1997) destaca Hart (1955) e Rawls (1971) como precursores deste conceito no século XX. No início, se referiam, principalmente, a obrigações políticas. No final do século XX, os autores da literatura econômica utilizaram este conceito para as transações financeiras (FEHR, SCHMIDT, 1999; KONOW, 1996).

Na teoria dos Stakeholders, o constructo já foi chamado de (veja o quadro 04): *common good* por Argandoña (1998); *stakeholder happiness enhancement* por Jones (2013); *good faith* por Dawkins (2014); e, *stakeholder democracy* por Moriarty (2014). No entanto, o conceito ganhou relevância e foi mais desenvolvido como *fairness*. Phillips (1997, p. 57) define assim:

Sempre que pessoas ou grupos de pessoas voluntariamente aceitam os benefícios de um esquema de cooperação mútua, no qual, exigem sacrifício ou contribuição por parte dos participantes e existe a possibilidade de ter ‘proveitadores’ envolvidos, há deveres de lealdade que são criados entre os participantes no esquema de cooperação na proporção em que os benefícios foram aceitos (tradução própria).

Assim, o princípio de *fairness* pode ser combinado com o conceito de direitos de propriedade propostos por Donaldson e Preston (1995). Eles propõem que os direitos de propriedade poderiam ser incorporados em direitos humanos. Esta conceituação de "propriedade" critica a visão centrada no acionista. Desta forma aponta para o conceito teórico da propriedade privada que não atribui direitos ilimitados aos proprietários. Ou seja, não suporta a afirmação de que a responsabilidade dos gestores é agir como interlocutores dos acionistas.

Abordagens Fairness e Arm's Length

Esta abordagem parte da premissa que os indivíduos reagem quando comparam as situações ocorridas em seu ambiente com outras, assim, tentando fazer o mais justo em cada situação. Logo, em relação a abordagem *fairness* na organização, Phillips (1997) discute como a equidade acontece na gestão de stakeholders. Para ele, um grupo de indivíduos que aceita cooperar e contribuir voluntariamente para o benefício do grupo, esperam que os envolvidos tenham tratamento e benefícios por meio da abordagem de equidade. Percebe-se, nesta abordagem que a criação de valor se dá na cooperação dos stakeholders.

A abordagem *arm's length*, então, pode ser denominada como oposta a *fairness*. Ela tem interações com as partes interessadas baseadas em poder de barganha. *Arm's length* acontece quando, por exemplo, os compradores e vendedores de um produto agem de forma independente e não têm nenhuma relação entre si. O conceito de *arm's length* é assegurar que ambas as partes no acordo agem em seu próprio interesse e não estão sujeitos a qualquer tipo de pressão ou coerção da outra parte (HOYT, HUU, 2000).

Bridoux (2014) relaciona as duas abordagens como motivos heterogêneos. Para a autora, a abordagem de *fairness* tem vantagens em relação a um tipo de stakeholder (colaborativos). No entanto, a abordagem de *arm's length* pode ter efeito se os stakeholder forem de outro tipo (individualistas). Seu estudo mostra diversas proposições que visam o estudo aprofundado para a comprovação dos tipos de stakeholders para as diferentes maneiras de atuação da organização.

Abordagem Fairness	Abordagem Arm's length
<p>O valor criado pelos stakeholders é dividido entre as diferentes partes envolvidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Este resultado se transforma em práticas organizacionais. b. Há troca aberta e honesta de informações relevantes. c. Há inclinação para resolver problemas através da colaboração. 	<p>O poder de negociação em relação aos stakeholders impulsiona o processo de divisão do valor criado pelo nexo de stakeholders entre os indivíduos.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Este resultado se transforma em práticas organizacionais. b. Há troca fechada de informações. Se utilizam de sigilo e de informações assimétricas em favor da empresa. c. Há inclinação para a resolução de problemas por meio do confronto, e jogando as partes interessadas contra outras para enfraquecer a sua posição de negociação.
<p>Os contratos formais que ligam a empresa a seus stakeholders tendem a ser generalistas e com poucos detalhes.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Os envolvidos dependem, em grande parte, da confiança e da autoafirmação na forma de sanções sociais, em vez de imposição legal. b. O desempenho, as normas e requisitos tendem a estar indefinidos nos contratos. 	<p>Os contratos formais que ligam a empresa a seus stakeholders tendem a ser muito detalhados.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Os envolvidos dependem, em grande parte, de sanções econômicas e legais para cumprir as obrigações especificadas. b. Os padrões de desempenho são detalhados e possuem exigências rigorosas.
<p>As relações com os stakeholders tendem a ser de longa duração.</p>	<p>As relações com os stakeholders tendem a ser de curto prazo.</p>

QUADRO 01 – Fairness vs. Arm's Length

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 01 fica claro que a escolha da abordagem pode ser estratégica. Haja vista que uma empresa que busca resultados de curto prazo pode optar pela abordagem *arm's Length* e longo prazo pode adotar a *Fairness*. Bridoux e Stoelhorst (2014) sustentam que tanto a abordagem *fairness* quanto a de *arm's length* podem criar valor para a gestão de stakeholders. A suposição de que todas os stakeholders se preferem a abordagem *fairness* está em desacordo com os argumentos dos autores. Para eles, as descobertas de psicólogos sociais e economistas comportamentais (por exemplo, FEHR, FISCHBACHER, GACHTER, 2002) demonstram que os motivos para cooperar são heterogêneos entre os indivíduos e que esses motivos afetam comportamentos em tarefas coletivas.

Phillips e Caldwell (2005) relatam que qualquer determinada empresa obtém um resultado direto das responsabilidades compartilhadas entre os membros da cadeia de valor. Devido, principalmente, a ideia de que essas redes são compostas por entidades econômicas distintas e independentes. Nesta ideia a responsabilidade se refere a noção histórica de transações de *arm's length*.

Nos estudos de comportamento econômico, os autores relatam que os “individualistas” (*self-regarding*) só se preocupam com os retornos pessoais e não valorizam o *fairness* como uma abordagem adequada (FEHR, SCHMIDT, 1999). Para este grupo a abordagem de *arm's length* pode ser efetiva. Em contraste, os participantes que tendem a ser cooperativos estão mais dispostos a se motivar na abordagem *fairness* e rejeitar a *arm's length*. Mesmo que tenham que perder algo, preferem que todos os envolvidos tenham um tratamento justo (BRIDOUX, STOELHORST, 2014).

Por outro lado, é interessante levar em consideração na Teoria dos Stakeholders como o poder pode levar a um comportamento não colaborativo. Neste caso, stakeholders com maior poder de barganha tendem a ficar na organização. Mitchell, Agle e Wood (1997) mostram na Teoria dos Stakeholders como a saliência pode ter diversos níveis e tipos de dominância. Em seu artigo, é discutido o relacionamento entre Poder, Legitimidade e Urgência como essencial na priorização dos gestores. O modelo demonstra como o Poder, Legitimidade e Urgência podem afetar as tomadas de decisão por parte dos gestores. No caso do Poder, os autores destacam que um “envolvido” no processo organizacional pode ter ou obter poder de forma coercitiva, normativa ou utilitária para, assim, realizar sua vontade no relacionamento estabelecido.

Eesley e Lenox (2006) definem o poder dos stakeholders como o acesso relativo aos recursos para o grupo de stakeholder no que diz respeito à organização. Em seu artigo, com base em Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que quanto maior o poder de barganha do grupo de stakeholders, maior será a chance de conseguirem sua reivindicação. Neste exemplo, individualistas podem obter melhores resultados e criar mais valor para a organização que os stakeholders colaborativos.

Fairness na Teoria dos Stakeholders

Freeman (1984, p. 25) define os stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da firma”. Nesta definição ampla, há brechas para se considerar grupos ou pessoas que não cooperam com a firma. Neste caso, Phillips (1997) considera os stakeholder que possuem “obrigações”, de acordo com o princípio de *fairness*, para com a empresa. Levando em consideração que tanto a firma quanto a outra parte obtiveram benefícios da cooperação em atividades voluntárias. Logo, os envolvidos devem cumprir sua parte, pois houve o acordo e consentimento para que a firma alcançasse suas metas e objetivos.

Não há muita literatura que explica sistematicamente como realizar a gestão de stakeholders (BOSSE, PHILLIPS, HARRISON, 2009; BRIDOUX, STOELHORST, 2014). No entanto, existem autores que pesquisam a maneira de gerir os stakeholders de forma justa e como isto contribui para o desempenho da organização (PHILLIPS, 1997; DONALDSON, PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984).

Na Teoria dos Stakeholders, o constructo *fairness* pauta as relações entre diversos stakeholders. Phillips (1997, p. 57), aplica o constructo de *fairness* na literatura de gestão de stakeholders como um delimitador para identificar os stakeholders. Ele fala que a abordagem *fairness* acontece quando um stakeholder se engaja em atividades que podem beneficiar a todos envolvidos. Estas ações voluntárias são cooperativas e se tornam “obrigações” para com o outro em troca da colaboração para o crescimento da organização. E, isto auxilia na gestão de stakeholders. A contribuição do autor é a definição de stakeholders por meio do constructo que se torna mais específica, pois, o conceito *fairness* permite entender que o stakeholder que não se relaciona com outros envolvidos para um objetivo comum, onde há benefício mútuo, não se caracteriza como stakeholder dentro desta gestão. Entretanto, o princípio de *fairness* de Phillips aponta na direção do direito da organização e é um meio de cooperação entre as partes interessadas para que busquem atingir os fins desejados, em oposição à Teoria da Firma, onde, um grupo de stakeholders (geralmente acionistas) recebem de forma indistinta os resultados da organização.

Metodologia

Esta pesquisa buscou realizar uma revisão integrativa da produção científica sobre o tema do constructo de *fairness* sob a ótica da Teoria dos Stakeholders. Este método de pesquisa permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma área particular de estudo.

A revisão integrativa inclui a análise de pesquisas relevantes para corroborar com a teoria. Esta metodologia possibilita a síntese de conhecimentos de um determinado assunto. Ela pode apontar lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos (BEYEA, NICHLL, 1998). Segundo Chueke e Amatucci (2005), a pesquisa deve seguir os seguintes passos para a realização de uma revisão integrativa:

Passos	Descrição	Busca em Portais de periódicos
Passo 1 Elaborar o Protocolo de pesquisa	Elaborar o protocolo de pesquisa estabelecendo as perguntas que deverão ser respondidas a partir da leitura sistemática de artigos. Estabelecer os outputs ou displays que serão apresentados no artigo.	Uso da <i>string</i> para a pesquisa: <TOPIC>: stakeholder theory AND <TOPIC>: fairness OR <TOPIC>: arms-length OR <TOPIC>: coercitive power OR <TOPIC>: reciprocity OR <TOPIC>: reciprocal.
Passo 2 Identificar os estudos mais relevantes no campo	Realizar uma busca ampla em diferentes bases e periódicos para identificar artigos de interesse. Para tanto, deverão ser criados os critérios de inclusão e exclusão de artigos. Esses critérios de busca devem estar alinhados à pergunta de pesquisa e a discussão em curso no campo de conhecimento.	As bases de dados utilizadas foram: ISI e Scopus. O período utilizado para a busca foi entre os anos 1996 e 2015. Foram retirados os artigos que envolvem tópicos dentro dos seguintes temas: Sustentabilidade; ética; saúde; agricultura; justiça; trabalho; governança; tecnologia; gestão de risco e teoria dos jogos. Foram coletados artigos em inglês, publicados em um <i>Journal</i> e classificados na área de <i>Business Management</i> .
Passo 3 Avaliar a qualidade dos estudos levantados	Criar uma ficha de avaliação de artigos com os critérios que vão caracterizar se o artigo vai ou não constituir o corpo de artigos que serão analisados de forma exaustiva.	Os artigos escolhidos contêm referencial teórico sobre a Teoria dos Stakeholders e/ou a abordagem <i>fairness</i> na gestão de stakeholders.
Passo 4 Sintetizar os dados coletados.	Consiste na fase de tabulação dos resultados, qualificando e explorando as contradições e afinidades entre estudos.	Por meio da ferramenta Excel, o autor integrou os resultados analisados, identificando os dados de publicação dos artigos e discussão teórica dos artigos.
Passo 5 Integrar os resultados obtidos	Gerar análises comparando e contrastando os dados. Deve-se buscar responder à pergunta de pesquisa e apontar novos rumos para pesquisas futuras.	A análise descritiva e crítica do desenvolvimento dos conceitos foram relacionadas ao problema de pesquisa. A partir destas análises, foram elaboradas algumas conclusões.

QUADRO 02 – Passos da revisão integrativa de literatura

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chueke e Amatucci (2005)

Observando os passos de Chueke e Amatucci (2005), conforme descrito nos passos (1) e (2) do quadro 02, foi elaborada uma *string* de pesquisa para ambas bases de dados. A primeira

base foi a Scopus, na qual, encontrou-se um total de 227 artigos. Em seguida, pesquisou-se na base de dados ISI – Web of Knowledge, nesta busca foram encontrados 65 artigos.

A avaliação da qualidade dos artigos foi feita com base nas referências bibliográficas dos artigos, onde se buscou os autores que estudam a Teoria dos Stakeholders. A seleção dos 36 artigos foi feita de acordo com os passos (2) e (3) do protocolo, ou seja, a escolha se deu a partir de estudos que tratavam especificamente do tema *fairness* na Teoria dos Stakeholders. Então, para a síntese dos dados, foi necessário analisar os títulos e *abstract* dos artigos encontrados. Para isto, utilizou-se uma planilha, onde, foram eliminados os artigos repetidos. Ao final do passo 04, filtrou-se um total de 36 artigos para este estudo, sendo: 5 da base ISI e 31 da base Scopus (veja os anexos).

Análise dos Resultados

O quinto passo desta pesquisa integrativa é justamente a integração dos resultados obtidos. Para esta análise da evolução do constructo *fairness*, primeiro se fez uma análise descritiva dos artigos e depois uma análise crítica. No gráfico abaixo, a comparação é feita com a busca nas bases Scopus e ISI, utilizando a mesma string mencionada no passo (1) da metodologia de pesquisa, no entanto, as palavras-chave são: “Fairness” e “Stakeholder Theory”; “Stakeholder Theory”; “Fairness” e “Stakeholders”.

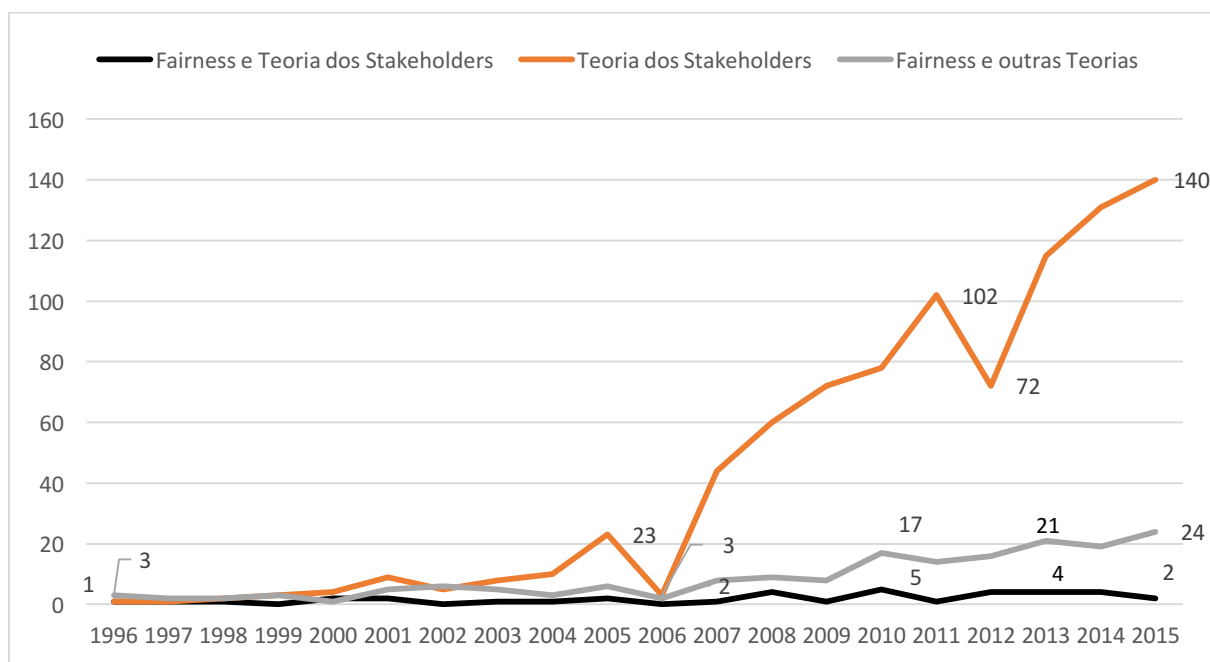


Gráfico 01 – Progressão das publicações sobre *fairness* vs. stakeholders.

Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 01, percebe-se como há uma progressão recente em relação ao constructo estudado e demais teorias (por exemplo, Princípio de Justiça, Percepções de *fairness*, Teoria das Decisões, etc.). Porém, o constructo *fairness* e a Teoria dos Stakeholders tem sido pouco abordado. Os resultados demonstram que nos últimos 20 anos, houve a publicação de 883 artigos que discutem a Teoria dos Stakeholders; 174 artigos que abordam o *fairness* em outras teorias e 36 descrevem a abordagem *fairness* na Teoria dos Stakeholders.

A identificação dos artigos por ano de publicação mostra o crescente interesse pela Teoria dos Stakeholders e, também, pelo constructo *fairness*, mas pouco relevante na problemática desta pesquisa. Entretanto, não se pode ignorar o crescimento significativo de

publicações sobre *fairness* em relação a primeira década (1996-2005). Neste período, tiveram 66 artigos relacionados a Teoria de Stakeholders e 11 em relação ao constructo. Na segunda década (2006-2015), foram publicados 817 artigos com base na Teoria dos Stakeholders e 26 com base no constructo de *fairness*.

Em outra análise, os artigos selecionados como referenciados na Teoria dos Stakeholders e constructo *fairness* (36 artigos), podem ser classificados como 83% teóricos e 17% empíricos. Nota-se que a maior parte dos autores não testam os modelos propostos e, portanto, discutem mais sobre as possíveis abordagens e suas implicações.

Periódico	Frequência	Fator de Impacto (JCR)
Journal of Business Ethics	12	1.326
Business Ethics Quarterly	5	1.927
Strategic Management Journal	3	3.341
Business & Society	3	1.468
<i>Outros Periódicos com menos de 3 artigos</i>	13	-----
TOTAL	36	

QUADRO 03 – Número de artigos publicados por periódico

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os periódicos que mais publicaram artigos relacionados ao tema de *fairness* se destaca o Journal of Business Ethics com 12 publicações (33,3%). Este veículo cobre os aspectos metodológicos e disciplinares de questões éticas relacionadas a administração organizacional. O atual editor-chefe é Edward Freeman, da Universidade de Virginia – que é um dos pioneiros do campo de estudos da gestão de stakeholders.

Em segundo, o Business Ethics Quaterly com 5 publicações (13,9%). O terceiro periódico com 3 artigos (8%) detém o maior impacto dentro da área estratégica, na qual a gestão de stakeholders se encontra. No quadro 03 é possível destacar ainda que há pouca pesquisa sobre o constructo *fairness*. O contraponto é que foram publicados em veículos de grande visibilidade no campo de atuação destes autores. Os *journals* com mais publicações tem o viés da ética. Os artigos selecionados com esta linha de pesquisa possuem contribuições importantes sobre a normatização dos procedimentos e processos éticos organizacionais.

Na segunda etapa desta análise, por meio de verificação dos títulos, *abstract* e referências dos artigos encontrados, o autor classificou as diferentes definições utilizadas nos artigos selecionados e suas frequências.

Autor da Definição	Conceito	Definição de equidade	Citações	Núm. de artigos	Total
Adams (1965)	Teoria da Equidade	A presença de desigualdade motiva a pessoa a alcançar a equidade ou reduzir a desigualdade. E, a força desta motivação para fazer algo irá variar diretamente com a quantidade de desigualdade percebida.	552	11	31%
Phillips (1997)	<i>Fairness</i>	Sempre que pessoas voluntariamente aceitam os benefícios de um esquema de cooperação mutuamente benéfico, requerendo sacrifício ou contribuição das partes dos participantes e, no qual existe	1857	15	42%

		a possibilidade de livre escolha, obrigações de <i>fairness</i> são criadas.			
Argadoña (1998)	Bem Comum	Significa as condições gerais da vida em sociedade que permitem que os diferentes grupos e seus membros alcancem sua própria perfeição mais plena e mais facilmente.	428	1	3%
Dawkins (2014)	Princípio da Boa Fé	Implica na obrigação de participar ativamente nas deliberações de modo a indicar uma intenção de encontrar uma base para um acordo.	23	1	3%
Moriarty (2014)	Democracia de Stakeholders	Tomada de decisão coletiva caracterizada por um tipo de igualdade entre os participantes numa fase essencial da tomada de decisão coletiva.	17	1	3%
	<i>Filosofia</i>	<i>Baseado em conceitos de Kant, Platão, Aristóteles.</i>	--	7	19%
	TOTAL		2877	36	100%

QUADRO 04 – Definições para abordagens de equidade na gestão de stakeholders

Fonte: Elaborado pelo autor

Os autores dos artigos selecionados possuem uma ideia similar em relação a abordagem *fairness*, todos acreditam que em um ambiente de colaboração e compartilhamento. No quadro 04, percebe-se ainda que os conceitos mais utilizados são de Phillips (1997) e Adams (1965). Robert A. Phillips é o mais citado nos artigos (veja o quadro 04). Os autores que citam Phillips (1997) discutem mais profundamente a gestão dos stakeholders e não apenas a abordagem de equidade no relacionamento com os diferentes stakeholders. John Stacey Adams é referenciado nos artigos que abordam os conceitos de Justiça Organizacional. Logo, a Teoria da Equidade é utilizada como literatura. Portanto, a diferença principal entre os dois conceitos está na aplicação, ou seja, se o artigo enfatiza a liderança (referências ao *fairness*) ou o envolvido (referências a Justiça Organizacional).

Conclusões

É importante entender o impacto da gestão de stakeholders por meio do tratamento de justiça ou equidade. Logo, o presente artigo estuda os trabalhos que apontam como a abordagem de *Fairness* pode levar uma organização a criar valor junto aos stakeholders na estratégia de longo prazo. Para isso, foi realizada uma pesquisa baseada em revisão integrativa da literatura, de acordo com as recomendações de Chueke e Amatucci (2015).

Os principais resultados demonstram que há uma lacuna para a pesquisa sobre a abordagem *fairness* na teoria dos stakeholders. Principalmente, se considerar o aumento de publicações com o constructo de *fairness* em outras áreas do conhecimento que envolvem as organizações. Apesar de poucas publicações com o tema do constructo estudado, os autores dos artigos obtiveram muitas citações e foram publicados por veículos científicos de alto impacto em seus campos de atuação.

Van Buren (2001) percebe que o constructo *fairness* precisa encontrar um meio de se ligar a Governança Corporativa. Assim, este autor reconstrói o princípio de equidade na teoria dos stakeholders e coloca o consentimento dos stakeholders no cerne do princípio de *fairness*. Porém, Van Buren (2001) afirma que as primeiras revelações de teoria dos stakeholders refletem uma ênfase na governança corporativa como forma de garantir a consideração de interesses de não-acionistas. Assim, serão necessárias mais pesquisas que corroborem com esta linha de pesquisa.

Os resultados deste estudo demonstram o interesse pelo tema de *fairness*, porém, é preciso levar em consideração que esta área de estudo ainda possui muitas lacunas a serem preenchidas e o constructo de *fairness* é apenas um dentre muitos outros dentro de estudos de gestão de stakeholders e justiça organizacional. Não há um consenso entre os autores sobre a definição do constructo. Phillips (1997) é o autor mais citado, pois melhor define o conceito de *fairness*. Logo, como principal contribuição teórica, o presente trabalho evidencia o uso de *fairness* como forma de gestão e identificação de stakeholders. Mas, também identifica a preocupação dos pesquisadores em instituir a organização como ambiente justo e igualitário.

Em relação às limitações desta pesquisa, cabe-se anotar a restrição das bases escolhidas. Nelas, foram selecionados artigos de língua inglesa, assim, não há o registro neste artigo dos demais trabalhos que possam envolver a problemática deste estudo. A análise pode conter o viés do autor que realizou uma pesquisa qualitativa. Entretanto, como principal contribuição teórica, o presente trabalho evidencia o conflito entre as definições de quais envolvidos devem ser relacionados e como devem ser tratados. Para, então, se discutira a gestão de stakeholders dentro desta possível padronização.

Referências Bibliográficas

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

BEYEA, S. C.; NICHLL, L. H. Writing an integrative review. **AORN journal**, v. 67, n. 4, p. 877-880, 1998.

BOAVENTURA, J. M. G. et al. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, p. 289, 2009.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.

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.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**. v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

DAWKINS, C. E. The principle of good faith: Toward substantive stakeholder engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 2, p. 283-295, 2014.

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

EESLEY, C.; LENOX, M. J. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 765-781, 2006.

FEHR, E.; SCHMIDT, K. M. A theory of fairness, competition, and cooperation. **The Quarterly Journal of Economics**, Aug. p. 817-868, 1999.

FEHR, E.; FISCHBACHER, U.; GÄCHTER, S. Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. **Human nature**, v. 13, n. 1, p. 1-25, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman Publishing Inc. 1984

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**. Sep 13th, 1970.

HAHN, T. Reciprocal stakeholder behavior: A motive-based approach to the implementation of normative stakeholder demands. **Business & Society**. v. 54, n. 1, p. 9-51, 2015.

HART, H. L. A. Are there any natural rights? **The Philosophical Review**, v. 64, n. 2, p. 175-191, 1955.

HOYT, J.; HUQ, F. From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, p. 750-764, 2000.

JONES, T. M.; FELPS, W. Stakeholder happiness enhancement: A neo-utilitarian objective for the modern corporation. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 03, p. 349-379, 2013.

KONOW, J. A positive theory of economic fairness. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 31, p.13-35, 1996.

MILL, J. S. **On liberty**. Harvard Classics v. 25, 1860.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

MORIARTY, J. The connection between stakeholder theory and stakeholder democracy an excavation and defense. **Business & Society**, v. 53, n. 6, p. 820-852, 2014.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and a principle of fairness. **Business Ethics Quarterly**, p. 51-66, 1997.

PHILLIPS, R.; CALDWELL, C. B. Value chain responsibility: A farewell to arm's length. **Business and Society Review**, v. 110, n. 4, p. 345-370, 2005.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

VAN BUREN, H. J. III. If Fairness Is the Problem, Is Consent the Solution? Integrating ISCT and Stakeholder Theory. **Business Ethics Quarterly** v.11, n.3, p. 481-500, 2001.

VAN BUREN, H. J., III. Fairness and the Main Management Theories of the Twentieth Century: A Historical Review, 1900–1965. **Business Ethics Quarterly** v.11, n.3, p. 481-500, 2008.

ANEXOS

Artigos selecionados de acordo com o protocolo da metodologia de pesquisa.

	AUTOR	ANO	TÍTULO
1	Phillips, Robert A.	1997	Stakeholder Theory and A Principle of Fairness
2	Argandoña, Antonio	1998	The Stakeholder Theory and the Common Good
3	Hoyt, James; Faizul Huq	2000	From arms-length to collaborative relationships in the supply chain An evolutionary process
4	Phillips, Robert A.; Joel Reichart	2000	The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach
5	Van Buren, Harry J.	2001	IF FAIRNESS IS THE PROBLEM, IS CONSENT THE SOLUTION? INTEGRATING ISCT AND STAKEHOLDER THEORY
6	Spurgin, Earl W.	2001	Do Shareholders Have Obligations to Stakeholders?
7	Phillips, Robert A.	2003	Stakeholder legitimacy
8	Delmas, Magali and Michael W. Toffel	2004	STAKEHOLDERS AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRACTICES: AN INSTITUTIONAL FRAMEWORK
9	Phillips, Robert A.	2005	Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm's Length
10	Van Buren, Harry J. ; Michelle Greenwood	2008	Enhancing Employee Voice: Are Voluntary Employer–Employee Partnerships Enough?
11	Van Buren, Harry J.	2008	Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900-1965
12	Beji-Becheur, Amina; Pedregal, Virginie Diaz; Oezcaglar-Toulouse, Nil	2008	Fair Trade-Just How "Fair" Are the Exchanges?
13	Fortin, Marion ; Martin R. Fellenz	2008	Hypocrisies of Fairness: Towards a More Reflexive Ethical Base in Organizational Justice Research and Practice
14	BOSSE, DOUGLAS A. ; ROBERT A. PHILLIPS, and JEFFREY S. HARRISON	2009	STAKEHOLDERS, RECIPROCITY, AND FIRM PERFORMANCE
15	Fedorowicz, Jane ; Janis L. Gogan and Mary J. Culnan	2010	Barriers to Interorganizational Information Sharing in e-Government: A Stakeholder Analysis
16	Fong, Eric A.	2010	CEO pay fairness as a predictor of stakeholder management
17	HARRISON, JEFFREY S. ; DOUGLAS A. BOSSE, and ROBERT A. PHILLIPS	2010	MANAGING FOR STAKEHOLDERS, STAKEHOLDER UTILITY FUNCTIONS, AND COMPETITIVE ADVANTAGE
18	Van Buren, Harry J.	2010	Taking (and Sharing Power): How Boards of Directors Can Bring About Greater Fairness for Dependent Stakeholders
19	Greenwood, Michelle ; Harry J. Van Buren III	2010	Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation– Stakeholder Relationship
20	Bosco, Barbara Del ; Nicola Misani	2011	Keeping the enemies close: The contribution of corporate social responsibility to reducing crime against the firm
21	Merja La'hdesma'ki; Timo Suutari	2012	Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community
22	Fassin, Yves	2012	Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility
23	Jensen, Tommy ; Johan Sandström	2013	In Defence of Stakeholder Pragmatism
24	Harrison, Jeffrey S. ; Douglas A. Bosse	2013	How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders

25	Mansell, Samuel	2013	Shareholder Theory and Kant's 'Duty of Beneficence'
26	Jones, Thomas M. ; Will Felps	2013	Stakeholder Happiness Enhancement: A Neo-Utilitarian Objective for the Modern Corporation
27	Cedric E. Dawkins	2014	The Principle of Good Faith: Toward Substantive Stakeholder Engagement
28	Bridoux, F., Stoelhorst, J.W.	2014	Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives
29	Simcock, Neil	2014	Exploring how stakeholders in two community wind projects use a "those affected" principle to evaluate the fairness of each project's spatial boundary
30	Hahn, Tobias	2015	Reciprocal Stakeholder Behavior: A Motive- Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands
31	Ronald K. Mitchell, Harry J. Van Buren III, Michelle Greenwood and R. Edward Freeman	2015	Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders
32	Weitzner, David; Deutsch, Yuval	2015	Understanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritization
33	Moriarty, Jeffrey	2014	The Connection Between Stakeholder Theory and Stakeholder Democracy: An Excavation and Defense
34	Hayibor, Sefa	2012	Equity and Expectancy Considerations in Stakeholder Action
35	Hosmer, LRT; Kiewitz, C	2005	Organizational justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory
36	Scarpello, V; Jones, FF	1996	Why justice matters in compensation decision making