

COMO JUSTIÇA É MENSURADA NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS?

ITALO TAUMATURGO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

COMO JUSTIÇA É MENSURADA NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS?

Palavras-chaves: Justiça, Teoria dos Stakeholders, Estudos Empíricos.

1. Introdução

Em seus quase 40 anos de história, a Teoria dos Stakeholders vem ganhando adeptos tanto no campo teórico quanto prático. Segundo Freeman (2017), a ideia central da gestão dos stakeholders é que o negócio pode ser entendido como um conjunto de relações na criação de valor e cabe aos gestores administrar os interesses de seus stakeholders e maximizar o valor esperado por estes. Embora tenha evoluído consideravelmente ao longo desses anos, as ideias e princípios que integram a Teoria dos Stakeholders ainda são alvos de críticas recorrentes. Avançar na discussão a respeito de temáticas relacionadas à Teoria dos Stakeholders, representa uma valorosa contribuição à teoria. Nesse estudo, identifica-se a temática da justiça como um importante assunto que reforça os principais argumentos da filosofia da gestão de stakeholders.

De acordo com Phillips (1997), o princípio da justiça está relacionado a ideia de que, quando pessoas ou grupos aceitam voluntariamente participar de um esquema de cooperação mútuo, existem obrigações de justiça por parte dessas pessoas ou grupos para cooperar na proporção dos benefícios aceitos. Se, no processo de relacionamento com a organização, o stakeholder perceber um tratamento avaliado como justo, é provável que este decida cooperar com a empresa. Da mesma forma, se o stakeholder avaliar o tratamento recebido como injusto, ele pode compensar a empresa com um tratamento punitivo (Hayibor & Collins, 2016).

A justiça tem sido enfatizada nos estudos recentes da literatura de Stakeholders (Chen et al., 2019; El Akremi et al., 2018; Zill et al., 2020). No entanto, o conceito de justiça pode ser visto e aplicado de diferentes maneiras e a noção do que é considerado justo, do ponto de vista das partes interessadas, não é uma definição clara (Bridoux e Stoelhorst, 2014). Como resultado, é importante entender como a justiça foi estudada e aplicada através das lentes da teoria, a fim de entender melhor quais aspectos são relevantes e como podemos avançar na abordagem teórica e empírica.

O presente estudo tem como objetivo ampliar a discussão da temática, buscando verificar como justiça vem sendo mensurada/analísada na Teoria dos Stakeholders. Busca, portanto, responder a seguinte questão: **responder a seguinte questão: como a justiça é mensurada/analísada nos estudos empíricos que relacionam a temática da justiça à Teoria dos stakeholders?** Para alcançar este objetivo, utilizou-se da Revisão Sistemática de Literatura, seguindo o modelo proposto por Cooper e Hedges (2019). Foram selecionados 13 artigos empíricos, utilizando a base Web Of Science, que apresentavam uma alta relação entre a temática da justiça e a Teoria dos Stakeholders. Aspectos como a abordagem utilizada, método de pesquisa, instrumentos, público-alvo e os resultados da pesquisa foram averiguados no intuito de entender a forma como esses pesquisadores avaliaram a variável justiça.

O trabalho é estruturado da seguinte forma: inicialmente é realizada uma abordagem teórica que trata da contextualização da Teoria dos Stakeholders e a relação com a temática da justiça. Posteriormente, é explicado as etapas metodológicas da pesquisa, indicando os processos para seleção e análise dos artigos. Os resultados e discussão são apresentados em seguida, sendo relatado os principais achados da investigação. Esse artigo é finalizado com as considerações finais, que apresenta a contribuição, limitações e indicações de estudos futuros.

2. Referencial Teórico

2.1 Uma Breve Contextualização sobre a Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders tem suas primeiras concepções no final dos anos 70 e início dos anos 80, quando estudiosos e profissionais da área de gestão buscavam alternativas conceituais para explicar os fenômenos de incerteza e mudanças incidentes nas organizações (Parmar et al., 2010). Até então, predominava-se os conceitos decorrentes da teoria burocrática weberiana, apropriados a ambientes estáveis e controlados. Prevalencia também a perspectiva de que o objetivo principal da organização era proporcionar maiores retornos ao acionista. Uma nova visão advogada inicialmente por Freeman (1984), propõe o uso do termo “partes interessadas”, relacionada a qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a os objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos.

Para Freeman (1984), gerir os stakeholders passa pelo processo de identificar quem são os stakeholders, assim como quais são seus interesses, entender como a organização pode se relacionar com essas partes e, planejar e analisar decisões que alinhem os objetivos e interesses dos vários stakeholders. Desde que Freeman postulou a ideia de “partes interessadas”, a Teoria dos Stakeholders vem ganhando seguidores, tanto no campo prático quanto teórico (Friedman & Miles, 2002). Uma recente representação da importância da teoria é demonstrada na Business Roundtable (BRT), realizada em agosto de 2019, onde um grupo de importantes CEO's de empresas divulgou um manifesto afirmando que o objetivo das organizações não é mais ceder atenção especial apenas aos interesses dos acionistas, mas servir aos interesses de todas as partes interessadas (Jeffrey S. Harrison et al., 2019).

A teoria conta com a contribuição de autores como Donaldson e Preston (1995), que sugeriram características com base na visão descritiva, normativa e instrumental da teoria e Mitchell, Agle e Wood (1997), que elaboraram um modelo de saliência baseado nos atributos de poder, urgência e legitimidade, para determinar o grau de prioridade das reivindicações dos diferentes stakeholders da organização. Embora a teoria tenha avançado de forma expressiva nos quase quarenta anos de sua existência, algumas críticas ainda são recorrentes.

Numa reunião realizada por estudiosos da área em Utah no ano de 2015, foram estabelecidas as principais tensões existentes nas discussões a respeito da Teoria dos Stakeholders. Entre essas tensões, são citadas a dúvida se a Teoria dos Stakeholders é de fato uma teoria ou apenas uma perspectiva, se a teoria visa a criação de valor para todos os envolvidos ou apenas a criação de valor para a empresa, se é uma teoria da tomada de decisão ética ou faz simplesmente promover mínimos morais nas decisões gerenciais, se é mais interessante tratar todos os stakeholders de forma ótima ou se concentrar em stakeholders específicos, ou ainda, quais os moderadores essenciais no processo de criação de valor através da gestão dos stakeholders (Freeman et al., 2020). Isso mostra que ainda há um caminho ainda longo a percorrer.

Nesse sentido, a Teoria dos Stakeholders deve aprofundar a discussão das temáticas associadas à teoria, como forma de fortalecer os argumentos que posiciona a Teoria dos Stakeholders como uma teoria atual e efetiva no campo da estratégia organizacional. Temáticas como engajamento dos stakeholders (Noland & Phillips, 2010) , saliência (Mitchell et al., 1997), criação de valor (Jeffrey S. Harrison & Wicks, 2013) e legitimidade (Suchman, 1995) fazem parte do escopo da Teoria dos Stakeholders. O presente artigo se concentra na discussão da temática da justiça na Teoria dos Stakeholders, que tem se mostrado frequente nos recentes trabalhos associados à teoria, indicando um braço teórico a ser ampliado, proporcionando avanço à teoria. Esse tópico será discutido no item a seguir.

2.2 A temática da Justiça na Teoria dos Stakeholders

A questão da justiça na sociedade atravessa séculos, sendo uma discussão contínua, visto que, o que é considerado justo, se modifica a medida que a sociedade passa por mudanças sociais (Kim et al., 2015). Embora o tema da justiça tenha um foco tradicional no direito e na filosofia, as teorias relacionadas ao campo de gestão têm inserido a temática nas principais correntes da literatura, especialmente na ética, política pública, gestão de pessoas, marketing e estratégia (Laczniak & Murphy, 2008). Essa abrangência da temática da justiça é reflexo das recentes transformações sociais voltadas à busca de uma sociedade mais justa, sustentável e inclusiva. Como defende Ferrell e Ferrell (2007), o sistema de mercado ideal é aquele justo.

A temática da justiça vem sendo mencionada frequentemente nos estudos relacionados à Teoria dos Stakeholders. Em seu artigo “*Stakeholder Theory and a Principle of Fairness*”, Philips (1997) defende que as teorias de justiça podem reforçar os ideais da Teoria dos Stakeholders respondendo às críticas de que a teoria das partes interessadas não se baseia em justificativa filosófica normativa, oferecendo maior base para decidir quais grupos são e quais grupos não são stakeholders, sugerindo um novo conceito de interação de negócios com stakeholders e, consistente com o princípio da justiça de stakeholders, sugerindo critérios de priorização das reivindicações dos diferentes stakeholders.

Justiça é uma variável importante a ser considerada nesses estudos, porque trata de uma expectativa comum entre os stakeholders da organização (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Todos os stakeholders desejam ser tratados de forma ética e justa (Crul & Zinkhan, 2008; Harrison et al., 2010). Segundo Klein (2008), os problemas das partes interessadas podem normalmente ser considerados problemas de justiça. Os gestores devem oferecer uma atenção especial à percepção de justiça dos stakeholders, visto que esta observação pode ser determinante para que o stakeholder decida cooperar ou punir a empresa. Se o stakeholder percebe um tratamento justo da empresa, espera-se um comportamento de apoio às decisões da organização, enquanto a percepção de um tratamento injusto, gera um comportamento punitivo por parte dos stakeholders (Hayibor & Collins, 2016).

A literatura de Stakeholders discute, geralmente, três tipos de justiça: justiça distributiva, justiça procedural e justiça interacional. A justiça distributiva se refere à distribuição das condições e bens gerados nas atividades das organizações (Deutsch, 1975). Diz respeito à alocação dos resultados entre os diferentes stakeholders. A presença da justiça distributiva é mais efetiva em situações em que não existe um alto grau de desequilíbrios de poder (Harrison et al., 2010). A justiça processual se preocupa com o meio, ou seja, as evidências de como é dado o processo de distribuição em si. Nesse sentido, os procedimentos empregados pelos gestores para alocação dos resultados organizacionais também são determinantes para a percepção de justiça adquirida pelo stakeholder (Phillips et al., 2016). A preocupação com a justiça do processo, possibilita a empresa adquirir o comprometimento afetivo dos stakeholders, à medida que estes reconhecem a empresa como uma instituição ética (Brammer et al., 2007).

A justiça interacional, por sua vez, está preocupada com a comunicação entre a organização e seus stakeholders. Ao avaliar o processo de justiça interacional, o stakeholder busca responder a seguinte pergunta: "quem gerencia os processos organizacionais escuta meu ponto de vista e me trata com respeito?" (Simmons & Lovegrove, 2005). Segundo Bies e Shapiro (1987), esse questionamento vem à tona porque os stakeholders são sensíveis aos processos de comunicação interpessoal e possuem expectativas de verdade e respeito por parte do tomador de decisão.

Embora o tema da justiça esteja presente ao longo da evolução da Teoria dos Stakeholders, ainda é tratado, por vezes, de forma adjacente, com pouca ênfase e colaboração

entre pesquisadores. No entanto, estudos recentes indicam o tema da justiça como promissor nas pesquisas futuras da literatura de Stakeholders. Freeman (2017) aponta a justiça nos relacionamentos como um dos componentes a serem explorados para entender como calcular o valor criado por cada stakeholder. Freeman, Philips e Sisodia (2020) afirmam que um dos pontos de discussão que também precisa ser melhor aprofundado é entender até que ponto a teoria das partes interessadas se concentra em alcançar compromissos através da justiça processual e distributiva em contraposição a um foco na instrumentalidade em nome da eficiência.

Ao relacionar a temática da justiça à Teoria dos Stakeholders abre-se um leque de oportunidades de pesquisa. Esse estudo foca seus esforços em entender como justiça é medida. Mensurar justiça não é uma atividade fácil, visto que esta variável justiça opera mutualmente com outros fatores, que geram efeitos na medição dessa variável. Além disso, a justiça expressada de diferentes formas, como, por exemplo, através de uma condição que evoque a justiça (equidade, respeito, veracidade), ou através de outras referências próprias dos stakeholders para percepção de justiça (Kilic & Kalkan, 2017).

Todavia, são necessários alguns esforços iniciais para uma análise mais detalhada sobre a relação desses temas. Este artigo busca explorar os estudos empíricos que relacionam as duas temáticas, com o objetivo de investigar as formas utilizadas para medir justiça nos estudos que utilizam a Teoria dos Stakeholders como aporte teórico. O percurso delineado para alcançar esse objetivo é apresentado no tópico seguinte.

4. Metodologia

O método utilizado na presente pesquisa é a revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática pode ser definida como a aplicação de um conjunto de processos organizados para análise de um conjunto de pesquisas (Cooper & Hedges, 2019). A revisão sistemática desempenha um papel importante em práticas baseadas em evidências, identificando as principais contribuições científicas para uma questão, organizando os achados e possibilitando obter uma análise confiável, baseada num conjunto de estudos realizados (Tranfield et al., 2003). Esta pesquisa utilizou as etapas de revisão sugeridas por Cooper e Hedges (2019), apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Revisão sistemática da literatura em sete etapas

	As etapas de uma Revisão Sistemática da Literatura – Cooper (2019)
1	Identificação / formulação do problema de pesquisa
2	Coleta da literatura
3	Coleta das informações de cada estudo
4	Avaliação da qualidade dos estudos
5	Análise e síntese de discussões / resultados dos estudos
6	Interpretação dos dados coletados
7	Apresentação dos resultados da pesquisa

Fonte: Adaptado de Cooper (2019)

A etapa 1 do processo de revisão sistemática, consiste na determinação do problema de pesquisa. Neste estudo, foi definido que a pesquisa tem por objetivo responder a seguinte questão: como a justiça é mensurada/analisa nos estudos empíricos que relacionam a temática da justiça à Teoria dos stakeholders? A segunda etapa da revisão diz respeito à coleta dos artigos que serão analisados. Para tanto, optou-se por utilizar a base de dados Web of Science. Na base, foi utilizado os termos de busca “Stakeholder Theory* AND justice”. A busca realizada no mês de Maio de 2020, resultou um total de 210 artigos que relacionavam as duas temáticas. Os resultados foram refinados por tipo de publicação (artigo), idioma (inglês) e áreas (*Business*,

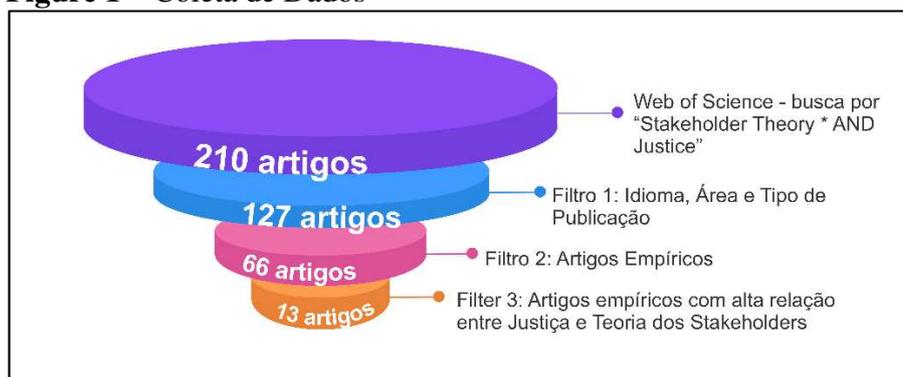
Ethics, Management, Business Finance, Social Sciences Interdisciplinary, Public Administration). Após a aplicação dos filtros, obteve-se um total de 127 trabalhos.

A revisão de literatura prosseguiu com a fase 3 do modelo proposto por Cooper e Hedges, referente à coleta de informações de cada estudo. Nessa etapa, foram coletadas as principais informações de cada um dos 127 artigos, como o título, resumo, nome dos autores, ano de publicação, palavras-chave, periódico e número de citações. As informações foram organizadas em um quadro, de forma a facilitar a visualização e análise do conteúdo. Após a organização dos dados coletados, foi feita uma avaliação da qualidade dos estudos, o que consiste na etapa 4 do modelo de Cooper e Hedges. Nesse momento, todos os resumos dos trabalhos foram lidos, sendo enquadrados em duas categorias estabelecidas pelos autores da pesquisa. Inicialmente foi realizada uma classificação com base na abordagem da pesquisa, se apresentava uma abordagem teórica ou empírica. Dos 127 trabalhos coletados, 61 foram identificados como artigos teóricos e 66 como artigos empíricos. Essa classificação permitiu identificar os artigos de interesse dessa pesquisa, no caso, os artigos que apresentam uma abordagem empírica.

Uma segunda classificação foi realizada com base no nível de relação existente entre a temática da justiça e a Teoria dos Stakeholders. Essa especificação foi importante porque a busca realizada inicialmente, agregou pesquisas que contém a presença das temáticas justiça e Teoria dos Stakeholders, mas que não apresenta uma conexão entre os temas ou a abordagem das temáticas é realizada de forma muito superficial. Esse é o caso, por exemplo, do estudo realizado por Goksen et. al. (2008), que buscou analisar a relação entre a estrutura tributária e questões como representação democrática, direitos de cidadania, pobreza e exclusão social. Nessa pesquisa, os conceitos de justiça utilizados estão mais relacionados à perspectiva da área judicial (direito) e as ideia de gestão de stakeholders aparece de forma superficial, não sendo possível considerar que houve, de fato, uma abordagem à Teoria dos Stakeholders.

Nessa etapa, os artigos passaram por uma segunda classificação, com a referência “A”, para pesquisas que apresentavam um alto nível de relação entre a Teoria dos Stakeholders e o tema justiça, “B” para pesquisas que apresentaram uma relação mediana e “C” para pesquisas que mostraram uma baixa associação entre as temáticas. Para dar prosseguimento ao estudo, optou-se por realizar a análise mais aprofundada dos artigos empíricos classificados na categoria “A”. Essa seleção resultou numa amostra de 13 artigos. Os trabalhos foram lidos em íntegra, buscando-se identificar a abordagem relacionada à Teoria dos Stakeholders, assim como verificar como a variável justiça foi mensurada ou analisada. Essa etapa corresponde às etapas 5 e 6 do modelo de revisão proposto por Cooper e Hedges (2019). Um resumo dos processos de revisão de literatura adotados nesta pesquisa, é apresentado na Figura 1. Os resultados dessa análise, que se refere à etapa 7 do modelo, são apresentados e discutidos no próximo tópico.

Figure 1 – Coleta de Dados



Fonte: Autores (2020)

5. Resultados e Discussão

A leitura aprofundada dos 13 artigos selecionados, buscou identificar a forma como os pesquisadores mensuraram a variável justiça. Essa análise detalhada em estudos empíricos que abordam a temática da justiça, fornece parâmetros para verificar o direcionamento dado a pesquisadores sobre esse tema, identificar as principais limitações e apontar caminhos futuros de pesquisa, permitindo o avanço dessa temática na Teoria dos Stakeholders. No Quadro 2, são relacionados os estudos analisados.

Quadro 2 – Artigos Selecionados

Título	Autores	Ano	Periódico
<i>The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment.</i>	Brammer; Millington & Rayton.	2007	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
<i>How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale</i>	El Akremi; Gond, Swaen; De Roeck & Igalens	2018	<i>Journal of Management</i>
<i>Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”.</i>	Kidwell; Kellermanns & Eddleston	2012	<i>Journal of business ethics</i>
<i>Why justice matters in compensation decision making</i>	Scarpello & Jones	1996	<i>Journal of Organization Behavior</i>
<i>Moral legitimacy in controversial projects and its relationship with social license to operate: A case study.</i>	Melé & Armengou	2016	<i>Journal of business ethics</i>
<i>Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice.</i>	Cong, Dempsey, & Xie	2017	<i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.</i>
<i>Motivators of Mobilization Influences of Inequity, Expectancy, and Resource Dependence on Stakeholder Propensity to Take Action Against the Firm</i>	Hayibor & Collins	2016	<i>Journal of Business Ethics</i>
<i>Mechanisms of change: Stakeholder engagement in the Australian resource sector through CSR.</i>	Fordham & Robinson	2018	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i>
<i>Corporate sustainability reporting and stakeholder concerns: Is there a disconnect?</i>	Bradford, Earp, Showalter & Williams	2017	<i>Accounting Horizons</i>
<i>Organisational justice: A Senian perspective.</i>	Shrivastava, Jones, Selvarajah & Van Gramberg	2016	<i>Journal of Business Ethics</i>
<i>Predicting job offer acceptance of professionals in Taiwan: The case of the technology industry.</i>	Tsai, Lin, Hsu, Liu & Yen	2016	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>
<i>When Do Followers Compensate for Leader Silence? The Motivating Role of Leader Injustice.</i>	Zill, Knoll, Cook & Meyer	2020	<i>Journal of Leadership & Organizational Studies,</i>
<i>How different CSR dimensions impact organization-employee relationships.</i>	Chen, Hong & Occa	2019	<i>Corporate Communications: An International Journal</i>

Fonte: Autores (2020)

As informações do Quadro 2 indicam que a maioria dos trabalhos coletados foram publicados recentemente, sendo que 10 dos 13 artigos, foram publicados a menos de 5 anos. A partir dessa constatação, é possível auferir que a temática justiça vem recebendo uma atenção por pesquisadores que investigam a Teoria dos Stakeholders. Uma análise mais detalhada dos artigos é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise dos Artigos Empíricos (continua)

Fonte	Abordagem	Instrumento	Público/Amostra	Análise de Dados	Como Justiça foi mensurada/analísada?
Brammer; Millington & Rayton (2007)	Quantitativa	Survey	4.712 funcionários de uma empresa de serviços bancários	Análise de Regressão	Escala de 6 itens baseado no trabalho de Moorman (1991). A escla inclui declarações como: 'As decisõesa gerência faz com que os funcionários geralmente sejam justos 'e' acredito que a empresa oferece igualdade de oportunidades para todos os funcionários.'
El Akremi; Gond, Swaen; De Roeck & Igalens (2018)	Quantitativa	Grupo Focal, Análise de Especialistas, Survey	3.772 funcionários	Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória	Escala baseada em Ambrose and Schminke (2009), incluindo itens como “Na maioria das vezes, essa organização trata seus funcionários de maneira justa” e 5 itens para medir o clima ético, baseado em Schwepker (2001), que inclui itens como "Minha empresa aplica políticas relacionadas ao comportamento ético".
Kidwell; Kellermanns & Eddleston (2012)	Quantitativa	Survey	147 funcionários de empresas familiares	Modelagem de equações estruturais	Escala desenvolvida por Price e Mueller (1986), que inclía os seguintes itens: "Considerando as responsabilidades que tenho, minha empresa tem sido muito justa em me recompensar"; "Considerando a quantidade de esforço que dedico, minha empresa tem sido muito justa em me recompensar" e, "Considerando o estresse e a tensão do meu trabalho, minha empresa tem sido muito justa em me recompensar."
Scarpello & Jones (1996)	Quantitativa	Survey	612 funcionários de 3 empresas diferentes	Análise de regressão hierárquica de modelos completos e reduzidos	Escala de 13 itens baseado em Scarpello (1988) para medir justiça percebida dos resultados salariais (justiça distributiva) e uma escala de 20 itens construída nesse estudo, para medir os procedimentos de justiça salarial (justiça procedural). As escalas incluíam itens como “eu acho justo os procedimentos para determinar o pagamento pelo meu trabalho” e “eu acho justo o processo para efetuar alterações nos procedimentos de pagamento”.
Melé & Armengou (2016)	Qualitativa	Estudo de Caso	Stakeholders enovidos no processo de construção do túneo próximo à Basflica.	Análise documental e análise de entrevistas com pessoas envolvidas ou afetadas pelo projeto.	O caso exemplifica o direito algo a ser feito em termos de justiça substantiva, que leva ao bem comum como referência principal. Isso vai além interesses particulares e mesmo o interesse da maioria, que pode negar os direitos de uma minoria.
Cong, Dempsey, & Xie (2017)	Quantitativa	Survey	237 empresários de uma província oriental da China	Modelagem de equações estruturais e análise de regressão hierárquica moderada	Escala de seis itens para medir justiça organizacional, que agrega itens de justiça distributiva, processual e interacional, baseada nos trabalhos de Leventhal (1980), Thibaut e Walker (1975), Bies e Moag (1986) e Shapiro et al. (1994). Algumas declarações dos itens incluem: “Ele/ela absteve-se de observações ou comentários impróprios?” ou “Ele / ela foi sincero em sua comunicações com você? ”.

Fonte: Autores (2020)

Quadro 3 – Análise dos Artigos Empíricos (conclusão)

Fonte	Abordagem	Instrumento	Público/Amostra	Análise de Dados	Como Justiça foi mensurada/analísada?
Hayibor & Collins (2016)	Quantitativa	Experimento	333 Estudantes em negócios de quatro universidades nos EUA e Canadá	Análise multivariada de covariância	A partir de dois relatos desenvolvidos para o experimento, que descrevia uma situação de relação entre funcionário e seus empregadores e outra que descrevia uma situação de relação entre fornecedor e seu cliente, os alunos, no papel de consumidores, deveriam indicar possíveis respostas dos stakeholders à uma situação de desigualdade devido à sub-recompensas ou sob-recompensas adquiridas.
Fordham & Robinson (2018)	Qualitativa	Entrevistas Semiestruturadas	Stakeholders de 25 empresas de recursos	Análise baseada em Tema	As partes interessadas introduziram efetivamente valores éticos mais altos nos conceitos de responsabilidade pública, sustentabilidade ambiental e justiça social, alinhados à ética pessoal e organizacional. O estudo também identificou fatores que promoveram a influência das partes interessadas e deram poder às partes interessadas dentro da RSE. Isso incluiu uma variedade de fatores de nível institucional, como estruturas legais e regulatórias, política da empresa e culturas, mas também habilidades interpessoais dos indivíduos envolvidos.
Bradford, Earp, Showalter & Williams (2017)	Quantitativa / Qualitativa	Análise dos Relatórios GRI; <i>Survey</i>	333 consumidores	Análise de Conteúdo, Análise Fatorial Exploratória e Análise Fatorial Confirmatória	Uma escala gerada pelo estudo, com base na análise de conteúdo dos relatórios de sustentabilidade, análise de especialistas e do grupo focal e dos resultados dos respondentes da <i>survey</i> desenvolvida: A escala gerada incluía a dimensão de justiça que agrega itens como "a empresa garante que todos os clientes sejam tratados de maneira justa", "promove ativamente a igualdade e diversidade de gênero no local de trabalho", "oferece educação em direitos humanos para novos recrutas ou funcionários no momento da promoção para cargos e gestão".
Shrivastava, Jones, Selvarajah & Van Gramberg (2016)	Quantitativa	Estudo de Caso	Uma fábrica de automóveis	Análise de dados primários e secundários.	Algumas questões guiaram a análise da empresa estudada sob a óptica da justiça Seniana: i) quem eram as partes interessadas legítimas e foram ignoradas? (2) o sistema de produção implementado capacita ou subjuga funcionários? (3) Houve demissão de funcionários e políticas de compensação?
Tsai, Lin, Hsu, Liu & Yen (2016)	Quantitativa	<i>Survey</i>	337 candidatos a emprego	Modelagem de equações estruturais	Escala com 5 itens para avaliar a justiça processual de recrutamento e seleção empresarial, baseado em Harold et al. (2016). A escala, o candidato a emprego deveria avaliar se no processo de recrutamento e seleção o mesmo "foi tratado com respeito", "ficou satisfeito com as informações fornecidas", "as perguntas feitas pareceram adequadas".
Zill, Knoll, Cook & Meyer (2020)	Quantitativa	<i>Survey</i>	82 líderes e 407 funcionários de multinível	Modelos multinível de coeficientes	A Justiça Percebida do Líder foi medida com dois itens: "Por favor, avalie quão injusto/justo seu supervisor direto é", baseado em Colquitt & Rodell (2015). A escala do tipo Likert variou de 1 (grande extensão) a 5 (pequena extensão).
Chen, Hong & Occa (2019)	Quantitativa	<i>Survey Online</i>	303 funcionários de empresas com mais de 50 funcionários	Regressões múltiplas	A medida do relacionamento organização-funcionário, que verificava aspectos de justiça, foi adaptada de Hon e Grunig(1999). Consistiu em 21 itens, agregando 4 dimensões (controle e mutualidade, confiança, comprometimento e satisfação), contendo itens como "Esta organização acredita que minhas opiniões são legítimas", "Esta empresa me trata de forma justa" e "tanto a empresa quanto eu nos beneficiamos do relacionamento".

Fonte: Autores (2020)

As informações apresentadas no Quadro 3, mostram que a maior parte dos estudos são de natureza quantitativa. Dois artigos que utilizaram a abordagem qualitativa, usaram a metodologia de estudo de caso. Nesses estudos, buscou-se observar um evento específico e analisar o tratamento dos stakeholders envolvidos sob a ótica da justiça.

A pesquisa realizada por Melé e Armengou (2016) buscou discutir a relação entre legitimidade moral e a licença social para operar em projetos controversos, utilizando o caso da construção de um túnel perto das fundações da Basílica da Sagrada Família em Barcelona, Espanha. O receio de que a obra colocasse em risco a estrutura da Basílica, que é um importante ponto turístico da Espanha, mobilizou ONG's, comunidade e mídia na readequação do projeto inicial. A pesquisa destacou a importância da legitimidade moral baseada na justiça substantiva e no bem comum em projetos que envolve diferentes interesses de stakeholders, como forma de evitar prejuízos financeiros e sociais.

O segundo estudo de caso, trata da observação de resultados relacionados à justiça em práticas no local de trabalho de uma Multinacional japonesa operando uma linha de montagem automotiva em Índia. Prática como a política de demissões, treinamentos próprios da multinacional e as atitudes da corporação frente ao movimento sindical foram interpretados sob a lógica de justiça Seniana, que busca conceber os possíveis resultados injustos nas práticas realizadas pela organização. O estudo desenvolvido por Shrivastava et al. (2016), defende a visão de justiça Seniana justificando seu potencial para antecipar e resolver disputas, já que tenta equilibrar os interesses de diferentes stakeholders da organização.

Os estudos de natureza quantitativa apresentaram algumas características em comum. O primeiro ponto observado, é que 9 dos 13 estudos que compõe a amostra, utilizam a *survey* como instrumento de pesquisa. Tendo em vista que a visão de justiça opera mutualmente com outros fatores, que geram efeitos na medição dessa variável (Shrivastava et al., 2016), a *survey* pode ser um instrumento percebido pelos pesquisadores como adequado para avaliar justiça, pois considera os diferentes contextos e os diferentes fatores que influencia na avaliação de justiça pelos stakeholders da organização. Essa consideração também pode explicar a ausência de estudos que utilizam base de dados para medir justiça. Pesquisadores podem considerar que as bases de dados não estabelecem uma proxy apropriada para medir justiça, ou ainda não captam os fatores próprios da realidade estudada que possam interferir na interpretação da justiça.

As pesquisas utilizaram de métodos de análise variados, se destacando a análise de regressão, análise fatorial exploratória e confirmatória e modelos de equações estruturais. Dois dos estudos em análise, propuseram como objetivo a construção de escalas. O estudo realizado por El Akremi et al. (2018), foi organizado em quatro fases que incluía a geração, aplicação e validação de itens em cinco estudos distintos, com a participação de 3.772 funcionários. O resultado consistiu numa na geração de uma escala robusta do que os autores denominaram de Corporate Stakeholder Responsibility (CStR), com 35 itens, incluindo a dimensão de justiça organizacional, que também foi utilizada como variável de controle no estudo.

O estudo realizado por Bradford et al. (2017), embora tenha como objetivo principal comparar as informações presentes no Global Reporting Initiative (GRI) com a opinião dos consumidores, gerou como resultado um instrumento de pesquisa com uma escala composta por 40, representando seis fatores. Entre esses fatores, a dimensão justiça social emergiu da pesquisa, não estando presente nas dimensões consideradas pelo GRI. O estudo realizado indicou que a justiça social foi considerada o fator de maior relevância na opinião dos consumidores ao avaliarem sustentabilidade corporativa.

Outro fator em comum observado nos estudos empíricos selecionados, se refere à atenção dada especificamente ao stakeholder funcionário. Seis dos artigos coletados, tinham funcionários como público-alvo da pesquisa. O estudo desenvolvido por Scarpello e Jones (1996) verificou a influência da justiça distributiva e processual nas decisões sobre a

remuneração dos funcionários. Kidwell et al. (2012) verificaram a influência da justiça distributiva como um dos atributos considerados pelos funcionários ao avaliarem negativamente a interferência de um membro da família em negócios familiares. Zill et al. (2020) analisou a relação entre o silêncio do líder e o silêncio do subordinado frente à questões de injustiça organizacional.

Embora se reconheça a importância estratégica desses resultados para as empresas, analisar unicamente os funcionários retorna à resultados limitados na visão da Teoria dos Stakeholders, que postula que as organizações devem buscar equilibrar e atender o interesse de todos os stakeholders. Ao analisar apenas o stakeholder funcionário, não se pode verificar o impacto em relação aos outros stakeholders e, portanto, não se pode conferir que uma gestão de stakeholders foi utilizada.

No geral, os estudos costumam focar na análise de um stakeholder, a exemplo do estudo desenvolvido por Cong, Dempsey e Xie (2017), que analisou a perspectiva dos empresários e Hayibor e Collins (2016), que estudaram a perspectiva dos consumidores. Um estudo que deve ser destacado foi realizado por Fordham e Robinson (2018), que agregaram a opinião dos principais stakeholders de 25 empresas de recursos da Austrália. A partir de entrevistas semiestruturadas, a pesquisa teve como objetivo examinar o papel dos stakeholders externos (governo, ONGs, consultores externos, comunidade, indígenas) na influência das estratégias de RSE implementadas pelas empresas de recursos. Os valores éticos, a sustentabilidade ambiental e a justiça social foram elementos destacados no depoimento dos stakeholders. A consideração de uma visão multistakeholder, como realizado por Fordham e Robinson (2018) é um aspecto significativo em pesquisas que utilizam a Teoria dos Stakeholders como aporte teórico, já que a filosofia central da teoria está relacionada à enxergar as diferentes reivindicações dos stakeholders de forma holística e integrada.

Outro aspecto em comum a ser destacado nos estudos empíricos que abordam justiça e a Teoria dos Stakeholders é a relação com a temática da Responsabilidade Social Corporativa. Quatro dos estudos selecionados (Brammer; Millington & Rayton, 2007; El Akremi et al., 2018; Fordham & Robinson, 2018 e Chen, Hong & Occa, 2019) a relação de justiça e Teoria dos Stakeholders estiveram dentro do guarda-chuva de discussão sobre Responsabilidade Social Corporativa. Nesses estudos, a justiça foi utilizada como uma variável/dimensão para avaliar questões relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa da empresa.

Por fim, é importante evidenciar o método adotado pelo trabalho de Hayibor e Collins (2016). A pesquisa consistiu num experimento, que tinha como objetivo identificar possíveis influências fundamentais nas motivações dos stakeholders em se mobilizar contra uma empresa. O experimento fundamentou-se em dois relatos desenvolvidos, que descrevia uma situação de relação entre funcionário e seus empregadores e outra que descrevia uma situação de relação entre fornecedor e seu cliente.

Os participantes deveriam indicar possíveis respostas dos stakeholders à uma situação de desigualdade devido a sub-recompensas ou sob-recompensas adquiridas. Os resultados sustentaram a ideia de que a percepção das partes interessadas sobre o grau de justiça do tratamento que recebe em seu relacionamento com uma empresa, influencia sua propensão a agir contra a empresa. Esse estudo pode servir como modelo para pesquisadores da Teoria dos Stakeholders que desejam avaliar a variável justiça na visão de diferentes stakeholders, moderando os efeitos que podem emergir a partir da implementação de um experimento.

A leitura dos artigos selecionados também permitiu uma exploração a respeito das limitações e dos estudos futuros sugeridos pelos pesquisadores. A análise desses pontos fornece subsídio para interpretação e indicação de possíveis caminhos de pesquisa a serem explorados por estudiosos da Teoria dos Stakeholders. As sugestões para pesquisa futura, assim como as considerações finais sobre este trabalho, são colocadas no tópico seguinte.

6. Considerações Finais

A temática da justiça vem sendo evidenciada nas pesquisas relacionadas à Teoria dos Stakeholders. Isso acontece porque a ideia central da Teoria dos Stakeholders se vincula a noção de que todos os stakeholders da organização esperam um tratamento justo. Abordar a temática da justiça de uma forma estruturada, buscando enxergar a percepção dos stakeholders no relacionamento com a organização, pode representar uma contribuição ao avanço da Teoria dos Stakeholders. A presente pesquisa teve como objetivo verificar como a justiça é mensurada/analísada nos estudos empíricos que relacionam a temática da justiça à Teoria dos Stakeholders.

A partir de uma amostra de 13 artigos empíricos que apresentaram um alto grau de relação entre a temática da justiça e a Teoria dos Stakeholders, foi possível constatar alguns elementos comuns apresentados nessas pesquisas. A maioria dos estudos foi de natureza quantitativa e utilizava a *survey* como instrumento de pesquisa. O stakeholder funcionário foi enfatizado na maior parte das pesquisas. Verificou-se também que a discussão de justiça e Teoria dos Stakeholders estava associada à discussão da temática da Responsabilidade Social Corporativa.

Limitações encontradas nos estudos selecionados, podem indicar caminhos para pesquisas futuras. Inicialmente, investigadores da Teoria dos Stakeholders podem considerar a análise da justiça integrando a visão de um maior número de stakeholders. Essa análise pode observar a o tratamento dos stakeholders primários da organização (funcionários, acionistas, consumidores, concorrentes, fornecedores e comunidade), a partir do prisma da justiça. Uma limitação indicada pelos pesquisadores, é a análise focada num determinado contexto ou organização em específico. Pesquisadores podem realizar estudos de abordagem multicultural, de forma a debater a temática de justiça agregando a percepção de diferentes contextos culturais.

Em relação a essa investigação, é necessário destacar algumas limitações. Inicialmente, o estudo considerou apenas 13 pesquisas empíricas que foram avaliadas como mais relevantes na associação das temáticas justiça e Teoria dos Stakeholders. Outras pesquisas não consideradas podem oferecer insights importantes para o entendimento da mensuração de justiça. Esse estudo também utilizou unicamente a base Web of Science, limitando a fonte de pesquisa a esta base. Os termos de busca também poderiam ser ampliados, de forma a contemplar outros estudos relevantes que consideram as temáticas escolhidas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, acredita-se que este estudo resultou num panorama sobre como é dada a relação entre a temática de justiça e a Teoria dos Stakeholders e como a variável justiça é medida nesses estudos, contribuindo na reflexão e elucidação de caminhos de pesquisa a serem explorados por pesquisadores da Teoria dos Stakeholders.

REFERÊNCIAS

- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218. <https://doi.org/10.1007/BF01048016>
- Bradford, M., Earp, J. B., Showalter, D. S., & Williams, P. F. (2017). Corporate sustainability reporting and stakeholder concerns: Is there a disconnect? *Accounting Horizons*, 31(1), 83–102. <https://doi.org/10.2308/acch-51639>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social

- responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chen, Z. F., Hong, C., & Occa, A. (2019). How different CSR dimensions impact organization-employee relationships: The moderating role of CSR-culture fit. *Corporate Communications*, 24(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0078>
- Cong, C., Dempsey, M., & Xie, H. M. (2017). Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice: A study of entrepreneurial enterprise in China. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 20–34. <https://doi.org/10.1108/IJEER-05-2015-0103>
- Cooper, H., & Hedges, L. V. (2019). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Russell Sage Foundation.
- Crul, L., & Zinkhan, G. M. (2008). *A Theory of the Firm Perspective on Marketing and Distributive Justice*. 28(1), 12–23. <https://doi.org/10.1177/0276146707311242>
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Ferrell, O. C., & Ferrrell, L. (2007). A macromarketing ethics framework: stakeholder orientation and distributive justice. *Journal of Macromarketing*.
- Fordham, A. E., & Robinson, G. M. (2018). Mechanisms of change: Stakeholder engagement in the Australian resource sector through CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 674–689. <https://doi.org/10.1002/csr.1485>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2017). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress*. 1, 1–20. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000001>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Gökşen, F., Özertan, G., Sağlam, I., & Zenginobuz, Ü. (2008). Impacts of the tax system on poverty and social exclusion: A case study on Turkey. *New Perspectives on Turkey*, 38(38), 159–179. <https://doi.org/10.1017/s0896634600004969>

- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Harrison, Jeffrey S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2019). On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation.” *Journal of Management*, XX(X), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0149206319892669>
- Harrison, Jeffrey S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. <https://doi.org/10.5840/beq20132314>
- Hayibor, S., & Collins, C. (2016). Motivators of Mobilization: Influences of Inequity, Expectancy, and Resource Dependence on Stakeholder Propensity to Take Action Against the Firm. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2638-9>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the “Fredo Effect.” *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503–517. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7>
- Kilic, T., & Kalkan, F. (2017). The extreme-capitalist face of corporate social responsibility and the stakeholder theory. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 57(JUNE), 202–215.
- KIM, T.-Y., EDWARDS, J. R., & SHAPIRO, D. L. (2015). Social comparison and distributive justice: East Asia differences. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 401–414.
- Klein, T. A. (2008). *Assessing Distributive Justice in Marketing : A Benefit-Cost Approach*. 28(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/0276146707311243>
- LACZNIAK, E., & MURPHY, P. (2008). Distributive justice: Pressing questions, emerging directions, and the promise of Rawlsian analysis. *Journal of Macromarketing*.
- Melé, D., & Armengou, J. (2016). Moral Legitimacy in Controversial Projects and Its Relationship with Social License to Operate: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 729–742. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2866-z>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259249>
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51–66. <https://doi.org/10.2307/3857232>
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2016). *What Stakeholder Theory Is Not*. 13(4), 479–502.

- Scarpello, V., & Jones, F. F. (1996). Why justice matters in compensation decision making. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285–299. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<285::AID-JOB750>3.0.CO;2-0)
- Shrivastava, S., Jones, R., Selvarajah, C., & Van Gramberg, B. (2016). Organisational Justice: A Senian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 99–116. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2466-3>
- Simmons, J., & Lovegrove, I. (2005). Bridging the conceptual divide: Lessons from stakeholder analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), 495–513. <https://doi.org/10.1108/09534810510614977>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.2768&rep=rep1&type=pdf>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Zill, A., Knoll, M., Cook, A., & Meyer, B. (2020). When Do Followers Compensate for Leader Silence? The Motivating Role of Leader Injustice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 65–79. <https://doi.org/10.1177/1548051818820861>