

# GESTÃO E PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NA COOPERAÇÃO AGRÍCOLA

## MANAGEMENT AND SOCIALLY-RESPONSIBLE PRACTICES IN AGRICULTURAL COOPERATION

### GESTIÓN Y PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA COOPERACIÓN AGRÍCOLA

#### RESUMO

A cooperação agrícola é um tema de estudo com características específicas devido à sua história, às suas normas e aos seus valores. Nós propomos um modelo de decisão baseado na tensão dialética. Esse modelo inovador de decisão permite associar as partes interessadas que intervêm na decisão e

suprimir alguns limites teóricos da teoria das partes interessadas. De fato, a identificação das partes interessadas é fácil, e o caráter dinâmico da relação entre as partes interessadas e a organização é implicitamente considerado no modelo de decisão analisado neste artigo.

**PALAVRAS-CHAVE** Gestão, cooperação agrícola, teoria das partes interessadas, modelo de decisão, sustentabilidade.

**Olivier Joffre** olivier.joffre@univ-paris12.fr

Professor da Universidade Paris-Est Créteil Val de Marne; pesquisador no Institut de Recherche en Gestion – Paris, França

**Eric Simon** esimon@iscparis.com

Professor da School of Management, ISC Paris School of Management – Paris, França

**Abstract** Through its history, agricultural cooperation has developed standards and values, leading specific decision making processes. The article proposes a model of decision based on «dialectical tension». By taking into account the dynamic relationship between stakeholders and organizations, this innovative model overcomes the limits of the stakeholders' theory.

**keywords** Management, agricultural cooperation, stakeholder theory, decision making, sustainable development.

**Resumen** La cooperación agrícola es un tema de estudio con características específicas debido a su historia, a sus normas y a sus valores. Nosotros proponemos un modelo de decisión basado en la tensión dialéctica. Ese modelo innovador de decisión permite asociar las partes interesadas que intervienen en la decisión y suprimir algunos límites teóricos de la teoría de las partes interesadas. De hecho, la identificación de las partes interesadas es fácil, y el carácter dinámico de la relación entre las partes interesadas y la organización es implícitamente considerado en el modelo de decisión analizado en este artículo.

**Palabras clave** Gestión, cooperación agrícola, teoría de las partes interesadas, modelo de decisión.

## INTRODUÇÃO

Segundo a definição apresentada, em 1987, no relatório Brundtland da Comissão das Nações Unidas sobre o meio ambiente e o desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável consiste em “satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as delas”. Na escala empresarial, os imperativos do desenvolvimento sustentável comprometem a responsabilidade social da empresa (RSE). A RSE pode ser definida como “a integração voluntária das preocupações sociais e ecológicas das empresas nas suas atividades comerciais e nas suas relações com as partes interessadas” (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). A adoção, pelas empresas, de práticas de gestão tais como a gestão ambiental (série das normas ISO 14000), a gestão da qualidade (série das normas ISO 9000), o “efeito lealdade” (REICHELDT, 1996), a reputação, a ética empresarial ou a gestão de talentos evidencia a preocupação crescente em relação a essas problemáticas. Interessante notar que, de acordo com Lee (2008), nos últimos 50 anos, o *status* da RSE passou de «obrigação ética» para «desempenho financeiro».

O entusiasmo atual tende a transformar a responsabilidade social em uma nova preocupação na França. No entanto, desde o fim do século XIX, as teorias de Charles Gide e de Léon Walras salientavam a importância do progresso social no projeto econômico (DEMOUSTIER, 2007). Se o papel do setor público surge como naturalmente decisivo nesse aspecto, é conveniente não negligenciar a importância do setor da economia social, que tende a se afirmar como uma fatia importante da economia ao lado do setor capitalista. Em 2008, a França contabilizou mais de 60 milhões de associados em cooperativas e fundos de pensão, e 20% dos estabelecimentos empregadores no setor de serviços são constituídos por associações de gestão (ROUSSEAU, 2008). Reagrupando as organizações com estatutos jurídicos diversos (cooperativas, fundos de pensão ou associações), o setor da economia social oferece “uma alternativa a um modo de produção, mas, sobretudo, de gestão, governado pelo capital” (BIDET, 2003).

O campo das responsabilidades incumbidas à empresa está intimamente relacionado com a maneira pela qual a gestão da empresa é concebida. De fato, o sistema de gestão, que pode ser definido como “o conjunto dos mecanismos que governam a conduta

dos dirigentes e delimitam a sua latitude discricionária” (CHARREAUX, 1997), desempenha um papel determinante no processo de criação e compartilhamento de valor (CHARREAUX e DESBRIÈRES, 1998). No enfoque financeiro tradicional, esses mecanismos disciplinares abrangem essencialmente as modalidades de controle dos acionistas. A gestão é concebida de modo a orientar a criação de valor em favor apenas dos acionários (AGLIETTA e REBERIOUX, 2004).

O objetivo das empresas da economia social é maximizar o serviço oferecido aos seus associados, e não a rentabilidade do capital. Isso se traduz por uma concepção mais aberta da gestão da empresa, por meio da adoção de princípios de funcionamento destinados a afirmar a prioridade dos indivíduos sobre o capital. Os membros, que se associam voluntariamente a um projeto de utilidade coletiva, possuem o mesmo poder de decisão, independentemente da sua participação no capital (uma pessoa, uma voz). A remuneração do capital é limitada nas cooperativas e é proibida nas associações e fundos de pensão. Além disso, a maior parte do lucro deve ser obrigatória e definitivamente destinada à empresa. Podemos, então, nos perguntar se essas regras de gestão propiciam o surgimento de «um valor social agregado» (JEANTET, 1999).

A abordagem de parcerias de gestão atribui uma responsabilidade ampliada aos dirigentes em relação ao conjunto das partes envolvidas em suas decisões, chamadas partes interessadas ou *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Na visão de compartilhamento do valor, os mecanismos de gestão compreendem o conjunto das disposições com as partes interessadas (ou *stakeholders*) (CHARREAUX e DESBRIÈRES, 1998). No entanto, limitando-se somente à questão da divisão do valor, os modelos acionário e de parcerias consideram apenas parcialmente a influência das partes interessadas. Na teoria cognitiva da gestão, as partes interessadas contribuem com a inovação e criação de oportunidades de investimento (CHARREAUX, 2002). Quando diversas partes interessadas estão implicadas numa decisão, cada uma delas vai tentar fazer adotar-se uma solução adequada às suas expectativas. Os planos mentais das partes interessadas interagem sob o efeito das influências sociais (MOSCOVICI, 1996). Três modalidades de influência vão aparecer: a adoção da conformidade, a normalização e a inovação. Da diversidade cognitiva, podem, então, nascer novas soluções.

Sobre essa base teórica, propomos um modelo de decisão das partes interessadas. Para responder às críticas habitualmente formuladas sobre a teoria das

partes interessadas (FROOMAN, 1999), voltamos aos modelos de identificação dessas partes introduzindo a noção de tensão dialética. O objetivo desse modelo é evidenciar os mecanismos de gestão que favorecem o surgimento de decisões socialmente responsáveis no âmbito do setor da cooperação e, mais particularmente, no domínio agrícola.

## IDENTIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS DA COOPERAÇÃO AGRÍCOLA

### Responsabilidade societária e teoria das partes interessadas

A teoria das partes interessadas tem a sua origem nos trabalhos de Berle e Means (1932). Segundo eles, existe uma pressão social exercida sobre os dirigentes para que eles assumam as suas responsabilidades junto àqueles cujo “bem-estar pode ser afetado pelas decisões da empresa”. Berle e Means (1932) antecipam uma gestão de empresa que vai equilibrar “os interesses dos diferentes grupos da comunidade”. Bowen (1953), considerado como o iniciador da RSE, insiste, por sua vez, sobre as obrigações morais e sociais incumbidas à empresa. Ela deve tomar suas decisões “de modo coerente com os valores da sociedade” (MERCIER, 2004). A locução partes interessadas (*stakeholders*) teria aparecido em 1963, segundo Freeman (1984), sob o impulso de Ansoff e Stewart, que criaram um neologismo com base nos termos em inglês que designam os acionistas (*shareholders* para ingleses e *stockholders* para norte-americanos). Quem popularizou realmente a noção de partes interessadas foi Freeman (1984), ao dar a seguinte definição: “todo grupo ou indivíduo capaz de afetar ou de ser afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Para os defensores da teoria das partes interessadas, a responsabilidade societária da empresa não se limita à satisfação dos interesses dos provedores de capitais, como afirma a teoria neoclássica (FRIEDMAN, 1962; HAYEK, 1979 apud TOUBLAN, 1995), mas inclui as responsabilidades em relação a todos aqueles que são partes interessadas no seu desenvolvimento.

Então, a teoria das partes interessadas foca a sua atenção no estudo das relações que a empresa mantém com suas diferentes partes interessadas. Segundo a na-

tureza da relação estudada, surge uma acepção mais ou menos extensa da noção de parte interessada. Certos autores limitam o seu interesse aos atores diretamente implicados no sucesso econômico da empresa. Assim, Hill e Jones (1992, p. 113) consideram exclusivamente os participantes que detêm um direito legítimo sobre a empresa. Na mesma linha, Clarkson (1995) distingue as partes interessadas voluntárias, que investem uma forma de capital (humano ou financeiro) na empresa, das partes interessadas involuntárias, que desempenham um papel passivo. Outros autores têm um conceito mais amplo sobre partes interessadas. Assim, eles são levados a identificar um maior número delas, o que gera uma complexidade na rede de relações entre a empresa e as suas partes interessadas. Considerando que todas as partes interessadas não exercem pressões de importância idêntica, numerosos autores propuseram tipologias capazes de classificá-las. Carroll (1979) diferencia as partes interessadas primárias, que têm uma relação contratual com a empresa, das partes interessadas secundárias, que mantêm relação indireta com a empresa (CARROLL e BUCHHOLTZ, 2000). Pesqueux (2002) retoma essa diferenciação classificando as partes interessadas em dois grupos: as partes interessadas contratuais e as partes interessadas difusas. Por sua vez, Isabelle Pelle Culpin (1998) propõe classificar as partes interessadas segundo os três pilares da RSE (institucionais, econômicas e éticas). Já Friedman e Miles (2002) destacam quatro grupos de *stakeholders*, cruzando as variáveis “compatíveis (ou não) com os interesses da empresa” com as “necessárias (internas) ou contingentes (externas)”. Com base na definição de Clarkson (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Frooman (1999) e Kochan e Rubinstein (2000) analisam o grau de influência das partes interessadas segundo a contribuição delas com os recursos da empresa e com os custos que ambas as partes sofrem na eventualidade de ruptura das relações. Mitchell, Agle e Wood (1997) identificaram, assim, sete tipos de partes interessadas que possuem, pelo menos, um dos três atributos seguintes: o poder, a legitimidade e o caráter urgente dos direitos que as partes interessadas podem pretender exercer sobre a empresa.

### As partes interessadas da cooperação agrícola

Devido à sua história, bem como às normas e aos valores que lhe são aplicados, a cooperação agrícola constitui um tema de estudo com características muito

específicas. A cooperativa inscreve-se no âmbito legislativo definido pela lei de 10 de setembro de 1947. Nela estão inscritas regras específicas de funcionamento, diferentes das outras formas de sociedades, tais como as sociedades civis e as sociedades comerciais. Uma primeira particularidade importante desse âmbito legal é o caráter coletivo da cooperativa: «As sociedades cooperativas agrícolas têm como objetivo a utilização comum pelos agricultores de todos os meios próprios destinados a facilitar ou a desenvolver a sua atividade econômica, para melhorar ou incrementar os resultados desta atividade». Uma segunda particularidade é a obrigação de que a cooperativa defina, em seus estatutos legais, os limites da circunscrição na qual ela exerce a sua atividade. Os fundadores destinam a cooperativa a um uso coletivo, no que diz respeito a um território ou a uma população determinada. Esses princípios induzem o envolvimento de parceiros, tais como os usuários, os assalariados e os poderes públicos, no caso da Sociedade Cooperativa de Interesse Coletivo (SCIC). A cooperação está inscrita, portanto, num projeto para a coletividade, que não é dirigido por uma pessoa para seu próprio proveito ou em proveito de uma única parte interessada (como os acionistas).

Nesse contexto específico, um grupo de atores pode também pertencer a uma ou a outra das duas grandes categorias de argumentos teóricos que fundamentam a existência de uma parte interessada: o poder e a legitimidade (ANDRIOF e WADDOCK, 2002). O critério de poder (FROOMAN, 1999; MITCHELL, AGLE, WOOD 1997; ROWLEY, 1997) traduz as relações de interdependência entre a empresa e os diversos grupos que compõem o seu ambiente (ANDRIOF e WADDOCK, 2002). Nas cooperativas, as relações de poder entre os grupos de atores inscrevem-se essencialmente no âmbito jurídico das cooperativas (posição do associado), assim como nas relações econômicas entre os atores (dirigentes/assalariados, fornecedor/cliente). O critério de legitimidade, baseado nas teorias neoinstitucionalistas (DIMAGGIO e POWELL, 1983) e também nas teorias de filosofia moral (PHILLIPS, FREEMAN, WICKS, 2003), é particularmente notório na cooperação, por meio dos princípios da economia social (LAVILLE, 2005).

No âmbito geral da cooperação agrícola, identificamos quatro partes interessadas principais: os associados, os funcionários, a empresa, representada pelos dirigentes eleitos e assalariados, e os consumidores cidadãos.

Os associados. São os associados que constituem a base do projeto cooperativo. De fato, a coopera-

tiva é a organização formada pelos seus associados para efetuar, em seus nomes, um certo número de operações de caráter econômico. É uma maneira de pôr em prática a liberdade positiva de se associar, de cooperar, de agir juntos para defender os interesses econômicos, industriais e comerciais previstos na lei de 21 de março de 1884, que permitiu a criação dos sindicatos.

O associado diferencia-se radicalmente do acionista (lei de 10.9.1947 e lei de 18.3.1981 sobre a sociedade cooperativa agrícola):

- “Um homem = uma voz”: a gestão é democrática (artigos 4 e 9 da lei de 1947). Não é a parte do capital detida por uma pessoa que determina o seu impacto sobre as decisões estratégicas; cada associado dispõe de uma voz na Assembleia Geral.
- A não lucratividade individual e a solidariedade intergerações: as reservas da empresa não podem ser distribuídas. Há uma solidariedade entre as gerações de agricultores. O associado que se aposenta recupera o capital social que entregou, mas não se beneficia de nenhuma mais-valia. São os novos associados que se beneficiam das ferramentas, dos fundos próprios constituídos pelas gerações precedentes.
- O respeito aos estatutos é traduzido, entre outras, pela obrigação de subscrever o capital social, de entregar os produtos (cereais, bovinos etc.) à cooperativa e de obter insumos (fertilizantes, alimentação para o gado etc.).
- A responsabilidade financeira: o associado é financeiramente responsável por uma quantia equivalente ao dobro do capital que subscreveu.

A liberdade de adesão encontra-se no âmago do projeto cooperativo. Como em uma associação, ninguém pode ser obrigado a se associar ou a continuar associado a uma cooperativa. Na cooperativa, a renovação do contrato de adesão dá-se geralmente a cada cinco ou seis anos, ou mais, quando se trata de investimentos importantes e de longo prazo (por exemplo: adegas cooperativas).

Os funcionários. A participação e a adesão dos assalariados ao projeto cooperativo é um elemento-chave do sucesso. Eles devem ser considerados como os atores, os parceiros com os quais são compartilhados os objetivos da cooperativa: “Eles representam um recurso humano determinante no êxito da empresa [...] eles são os principais agentes de identificação da cooperativa pelos agricultores” (FORESTIER, 1998).

A cooperativa, representada pelos dirigentes eleitos e os assalariados. O Conselho de Administração eleito em Assembleia Geral é encarregado de elaborar o projeto. O papel dos dirigentes assalariados, contratados pelo Conselho de Administração, consiste em definir uma estratégia e as regras de funcionamento compartilhadas pela maioria. Eles devem garantir a implantação e devem prestar contas da gestão.

Os consumidores cidadãos. Até hoje, o consumidor foi muito pouco associado ao projeto cooperativo. Em 2000, durante a crise de encefalopatia espongiforme bovina (EEB), compreendeu-se que, organizando o debate com as associações de consumidores e os responsáveis pelas cantinas escolares, intercâmbios frutíferos entre os produtores e os consumidores poderiam ser instaurados. Os diferentes representantes dos consumidores cidadãos podiam expressar os seus desejos sobre qualidade, respeito ao meio ambiente e equidade.

Se, à primeira vista, parece fácil determinar as principais partes interessadas do modelo cooperativo agrícola, não se deve, no entanto, negligenciar o papel que podem ter outras partes interessadas, de acordo com as situações de decisão encontradas. Ora, é difícil identificar *a priori* esse tipo de partes interessadas, pois elas são ativas somente em contextos particulares. É preciso, portanto, levar em conta a situação analisada para identificar as partes interessadas pertinentes. Essa dificuldade resulta do caráter dinâmico da relação entre as partes interessadas e a organização (FROOMAN, 1999; KOCHAN e RUBINSTEIN, 2000), o que constitui um desafio para a análise. Para responder a essa dificuldade, nosso modelo teórico não se limita a considerar a natureza das partes interessadas, mas ele se articula em volta das relações e, mais precisamente, nas tensões que se estabelecem entre as partes interessadas.

## PROPOSTA DE UM MODELO DE DECISÃO PELAS PARTES INTERESSADAS

### A tensão dialética como unidade de análise

O enfoque à teoria das partes interessadas é fundamentado no postulado de que a organização é ameaçada pela tensão contínua entre as forças de apoio e de resistência exercidas por outros atores organizacionais que constituem o seu ambiente. Segundo Carson (1993), o resultado da estratégia da organização é o

resultado coletivo das forças executadas pela totalidade dos grupos de partes interessadas que procuram atingir seus objetivos e interesses. A organização, assim como as relações interorganizacionais (CARSON, 1993), repousa, segundo Aubert e Gaujelac (1991), nos dispositivos de tensão implícitos (dinâmica concorrencial, por exemplo) e explícitos (adesão aos valores da organização, avaliação das ações, dispositivos de reforços positivos).

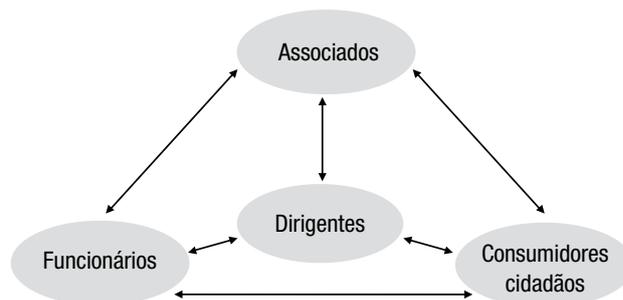
Tomar a tensão dialética como unidade de análise permite identificar facilmente as partes interessadas envolvidas, assim como considerar o caráter dinâmico da relação entre as partes interessadas e a organização (FROOMAN, 1999; KOCHAN e RUBINSTEIN, 2000). Assim, essa abordagem permite atenuar as insuficiências dos modelos de identificação das partes interessadas que se limitam a um contexto estatístico, segundo Kochan e Rubinstein (2000), para apresentar um contexto mais operacional da teoria.

A utilização desse modelo supõe que se saiba associar as diferentes partes interessadas no processo de tomada de decisões segundo um sistema complexo de coordenação, considerando as tensões dialéticas existentes entre as partes interessadas. A realidade da gestão envolve as relações complexas existentes entre as múltiplas partes interessadas (MERCIER, 2001).

### As teorias da gestão de empresa

Para se estudar a problemática da integração das expectativas das partes interessadas, podem ser mobilizados diferentes âmbitos teóricos. Assim, a teoria da gestão da empresa é definida por Charreaux (1997) como o estudo do «conjunto dos mecanis-

**Figura 1 – O modelo das tensões dialéticas entre as partes interessadas na cooperação agrícola**



mos que têm por efeito limitar o poder e influenciar as decisões dos dirigentes, ou seja, daqueles que *'governam' a sua conduta e definem o seu espaço discricionário*".

Na abordagem financeira tradicional, esses mecanismos disciplinares abrangem essencialmente as modalidades de controle efetuadas pelos acionistas. No âmbito do contrato de agência, por meio do qual se pode recorrer ao serviço de um gerente assalariado, os proprietários da empresa são expostos a problemas de assimetrias de informação (JENSEN e MECKLING, 1976). A fim de certificar-se de que os gerentes agem bem e de acordo com os seus interesses, os acionistas implantam mecanismos de gestão (Conselhos de Administração e Assembleias Gerais). A gestão é, portanto, concebida como um conjunto de alavancas destinadas a orientar a criação de valor para benefício exclusivo dos acionistas (AGLIETTA e REBERIOUX, 2004). A abordagem financeira tradicional fundamenta a legitimidade dos acionistas de captar o valor criado com o pretexto de seu aporte de capital financeiro. No entanto, a renda organizacional constrói-se fundamentalmente graças ao capital humano dos dirigentes e dos assalariados (CHARREAUX e DESBRIÈRES, 1998). Para atenuar esses limites, a abordagem das parcerias na gestão atribui uma responsabilidade ampliada aos dirigentes em relação ao conjunto das partes implicadas nas suas decisões, chamadas partes interessadas ou *stakeholders* (FREEMAN, 1984). O modelo de parcerias da teoria da gestão empresarial alarga, assim, o campo da teoria da agência, considerando vários "principais" (PEREZ, 2003). Surgem, por conseguinte, mecanismos de gestão destinados às partes interessadas para incitá-las a contribuir com a criação de valor (CHARREAUX e DESBRIÈRES, 1998). No entanto, limitando-se à questão da divisão do valor, o modelo de acionistas e o modelo de parcerias consideram apenas parcialmente a influência das partes interessadas. De fato, a criação de valor pode, é claro, ter origem na redução dos custos, mas pode igualmente vir do aumento das receitas. A gestão tradicional percebe a redução de custos de agência graças ao controle exercido sobre o seu dirigente. Da mesma forma, o modelo de parceria visa a redução dos custos de coordenação.

A gestão cognitiva visa aumentar os ganhos graças ao apoio oferecido ao seu dirigente. De fato, os mecanismos cognitivos permitem não apenas melhorar a coordenação e reduzir os custos dos conflitos cognitivos (FORBES e MILLIKEN, 1999), mas também conceber novas oportunidades. Numa ótica cognitiva, Charreaux (2002) define a gestão das empresas como o conjunto

dos mecanismos que permitem a obtenção de um potencial de criação de valor por meio da aprendizagem e da inovação. Segundo essa abordagem teórica da gestão, a criação de valor depende prioritariamente da identidade e das competências que são concebidas como um todo coerente (TEECE e outros apud CHARREAUX, 2002). A organização é concebida como um repertório de conhecimentos que permite o nascimento de novas oportunidades duravelmente criadoras de valor. O valor nasce da emergência do conjunto das oportunidades. Essa teoria, baseada na racionalidade de procedimentos, é apreciada não mais com base nas consequências das decisões, mas nas consequências dos processos decisórios (CHARREAUX, 2002). Essas abordagens conduzem, portanto, ao estudo aprofundado dos processos de elaboração das decisões em situação complexa.

Quando diferentes partes interessadas são implicadas em uma decisão, cada uma delas vai tentar fazer adotar-se uma solução adequada às suas expectativas. A existência de diferentes planos cognitivos é fonte de inovação, a construção de ideias novas pode justamente emergir desses diferentes pontos de vista. Porém, os planos mentais das partes interessadas interagem sob o efeito de influências sociais (MOSCOVICI, 1996).

### Gestão cognitiva e influência social

Os processos cognitivos dos indivíduos desenvolvem-se sob a ação de influências sociais. Numerosos trabalhos clássicos em psicologia social mostram que os indivíduos evitam adotar posições que se afastam radicalmente das normas do grupo social (ASCH, 1952; CRUTCHFIELD, 1955; SCHACHTER, 1951; SCHACHTER e SINGER, 1962; SHERIF, 1935). Apesar de reconhecer a importância desse fenômeno, Moscovici (1996) mostra que, quando um grupo de indivíduos, chamado "minorias ativas", se compromete de maneira intensa na defesa de posições geralmente apresentadas e aceitas como "evidentes", o surgimento de uma inovação social é possível. Essas minorias caracterizam-se por um poder inferior ao da maioria. Portanto, as minorias não são, necessariamente, as populações numericamente inferiores, mas aquelas minoritárias em termos de poder. Moscovici (1996) distingue, assim, três "modalidades de influência" de dois grupos sociais, um sobre o outro: a adoção da conformidade, a normalização e a inovação.

A adoção da conformidade intervém quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos é confrontado

com um grupo dominante com o qual ele não compartilha das opiniões: “Como posso evitar estar em desacordo com o grupo?” Nessa situação, a única solução é submeter-se ou sair do grupo; a conformidade deve ser relacionada a um acordo de fachada (consentimento comportamental externo). Assim, por meio da adoção da conformidade, um grupo, a maioria, impõe suas escolhas e suas normas a todos os demais.

A normalização corresponde a um processo de nivelamento, de compromisso das posições respectivas dos dois grupos. Na ausência de normas estabelecidas, os indivíduos ou os grupos em interação são levados a fazer convergir os seus pontos de vista. Nessa situação, ninguém pode legitimamente impor aos outros uma opinião. Segundo a regra de ouro da barganha, a gente segue a via média.

A inovação social pode surgir em dois casos bem distintos:

- Quando a maioria não possui normas ou enfoques bem definidos *a priori* em relação a um problema específico (não existem normas ou regras para guiar as respostas), ela vai integrar uma nova norma mais facilmente; de modo geral, os indivíduos não desejam entrar em conflito. Além disso, um indivíduo que apresenta menos soluções é visto como mais sistemático e mais rico em escolhas claras. Assim, aquele que apresenta uma posição de maneira consistente (terminologia de Moscovici, 1996) e decidida pode atrair a atenção para si e fazer adotar a sua nova solução.
- Quando a maioria possui normas ou enfoques em torno dos quais ela estabeleceu um consenso implícito, a minoria age conscientemente para modificar as regras e as tradições estabelecidas. Para a minoria, o objetivo é obter o reconhecimento de uma identidade ou de uma verdade social original.

A integração das expectativas das partes interessadas efetua-se segundo essas três modalidades de influências. As interações entre os planos mentais das partes interessadas são suscitadas pelas situações que põem em conflito as expectativas das partes interessadas. No plano metodológico, a análise sistemática dos resultados obtidos em relação aos objetivos cria tensões dialéticas que simbolizam os espaços de debate para as partes interessadas. Considerando outras relações além das existentes entre o dirigente e as partes interessadas, esse modelo responde a um limite operacional e conceitual importante, sublinhado por Bouglet (2006): “as relações

entre as partes interessadas são raramente consideradas nas análises baseadas na teoria da gestão empresarial”.

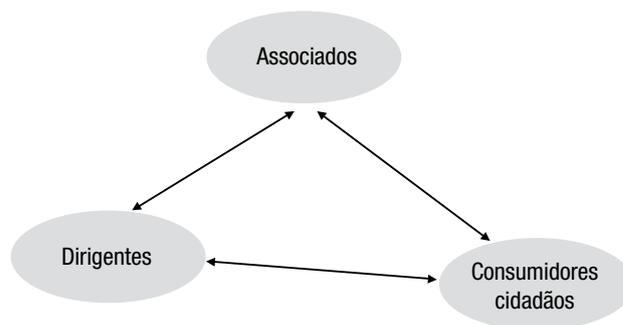
A cooperação agrícola oferece um quadro propício ao estudo das tensões dialéticas das partes interessadas: essas últimas estão em estreita interação, no centro de um jogo complexo de influências. Nesse tipo de organização, a necessidade de criar a complexidade produzida pela existência de um conjunto impreciso de numerosas partes interessadas se faz sentir notoriamente em Eden e Ackermann e Cropper (1992) e na tentativa de tipologia em cinco classes de partes interessadas sugerida por Jones, Felps e Bigley (2007).

## METODOLOGIA

A nossa abordagem exploratória pode ser qualificada como mista, visto que o nosso trabalho de pesquisa trata, ao mesmo tempo, do processo e do conteúdo (THIÉTART, 1999). Ela é construída, por outro lado, com base em dados primários e secundários. As entrevistas foram abordadas de maneira semidirigida, centralizadas nas tensões. Além disso, os arquivos de algumas cooperativas foram analisados.

Para sustentar nossas escolhas metodológicas, convém explicitar o método de acesso ao real e o método de análise dos dados obtidos. O processo é fundamentado na análise aprofundada de três casos. Para Yin (1990), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que estuda um fenômeno contemporâneo no seu contexto atual, em que os limites existentes entre o contexto e o fenômeno não são facilmente identificáveis e as múltiplas

**Figura 2 – As tensões dialéticas entre as partes interessadas na qualidade da carne**



tiplas fontes de explicação são utilizadas. Esse método parece particularmente adaptado ao nosso objetivo, devido à necessidade de acessar dados enterrados no passado dos atores.

Considerando os objetivos do nosso estudo, os casos foram escolhidos em função do nosso quadro teórico. Retivemos aqueles que respeitaram os nossos critérios de seleção: o setor da cooperação agrícola e o das cooperativas nos dando pleno acesso aos atores de tensões ou de conflitos. O nosso estudo exigia o acesso a dados específicos que apenas alguns interlocutores eram capazes de nos responder. Nós realizamos uma série de 11 entrevistas com participantes de três cooperativas agrícolas, tratadas por análise temática.

Apresentaremos sucintamente as situações constatadas em diferentes cooperativas agrícolas. Essas situações põem em jogo as tensões dialéticas decorrentes de crises ou resultantes de reivindicações latentes. As decisões tomadas em cada um desses contextos particulares são apresentadas a seguir. Elas são, depois, analisadas como o resultado de tensões dialéticas entre as partes interessadas que se resolvem segundo as três modalidades de influências propostas por Moscovici.

### Exemplo 1: a qualidade da carne (Cooperativa Oeste da França)

Tensão dialética: depois da crise de EEB (mais trivialmente conhecida como doença da vaca louca), o setor da carne bovina ficou fragilizado. Os consumidores exigem uma carne que apresente garantias sanitárias; os produtores (associados) precisam adequar suas prá-

ticas de produção às normas vigentes, tanto do ponto de vista sanitário quanto ambiental. Os dirigentes da cooperativa agrícola devem satisfazer as exigências apresentadas pelos associados e consumidores.

Decisão: a ausência de referencial (inexistência de normas) permitiu o aparecimento de uma solução nova. A parceria instaurada consiste em uma ajuda técnica e financeira ao associado (produtor) para a instauração das normas sanitárias e ambientais de suas instalações.

Tipo de influência: este primeiro exemplo é uma inovação, no sentido estabelecido por Moscovici. Trata-se de um resultado que surge quando ambas as partes interessadas não têm resposta *a priori* para um determinado problema. Neste exemplo, há uma perda de confiança na qualidade da carne decorrente da crise sanitária de EEB.

### Exemplo 2: a remuneração dos associados e dos assalariados (Cooperativa do Grande Oeste da França)

Tensão dialética: os associados desejam uma melhor remuneração da sua produção. Para atingir tal objetivo, é preciso controlar os encargos da cooperativa, incluindo os encargos dos funcionários, que representam 50% do total. Por sua parte, os assalariados pedem uma melhora de poder aquisitivo.

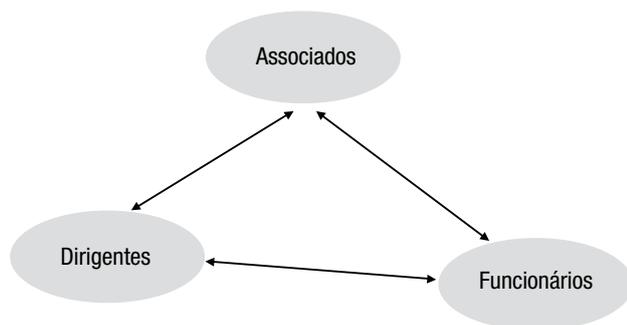
Decisão: a direção instaurou uma reflexão sobre a gestão com base na previsão das competências a fim de prever as evoluções, incluindo a especialização dos empregados. Respondendo a uma proposta da direção, o Conselho de Administração aceitou a instauração de um sistema de participação coletiva, baseado na redução dos encargos. Isso permitiu fazer convergir os interesses dos associados e dos assalariados, visto que os encargos foram reduzidos e os assalariados receberam um incentivo de participação nos lucros.

Modo de influência: este segundo exemplo é uma adoção da conformidade. Ela corresponde à escolha da norma de um grupo: aquele que apresenta uma vantagem na relação de forças. Os assalariados devem se esforçar para implantar a redução dos encargos decidida pelos patrões. A adoção de um sistema de participação nos lucros da empresa é astuciosa, pois permite alinhar os objetivos dos assalariados com os dos exploradores.

### Exemplo 3: a construção de um centro de metanização (Cooperativa Sudoeste da França)

Tensão dialética: um projeto de construção de uma

**Figura 3 – As tensões dialéticas entre as partes interessadas na remuneração dos associados e dos assalariados**



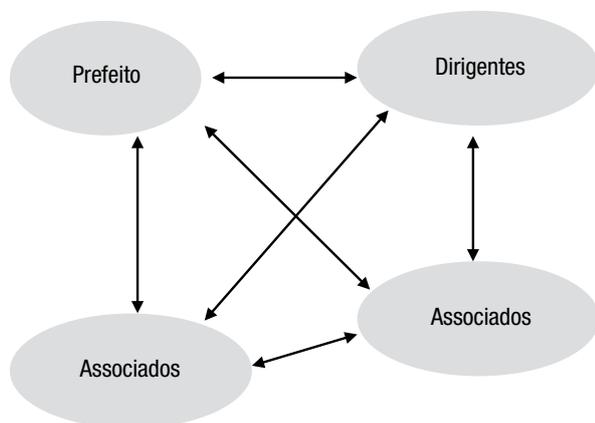
unidade de metanização ou biogásificação suscita conflitos no município escolhido para a sua implantação. Houve uma manifestação coletiva de cidadãos contra o projeto, enquanto o prefeito da cidade apoiava o projeto. Esse projeto representa um investimento de 12 milhões de euros para a cooperativa.

Decisão: após muitos meses de debates e negociações, a direção da cooperativa decidiu, de acordo com os associados, implantar a unidade de metanização a 10 km do local inicialmente escolhido. A envergadura do projeto foi reduzida em um terço. A rentabilidade do projeto, assim como o seu balanço ecológico, foi minorada. De fato, o afastamento gera despesas não previstas e um consumo energético com transportes que piora o balanço global das emissões de carbono da instalação.

Modo de influência: este terceiro exemplo corresponde à normalização, que corresponde a um compromisso. A escolha do mínimo denominador comum para satisfazer um mínimo das expectativas de cada uma das partes interessadas apresenta-se, afinal de contas, como uma solução pouco satisfatória. A relação de força não permitiu evidenciar uma maioria perante as relações de poder existentes e as coalizões criadas.

É interessante notar que o modelo proposto incorpora as três dimensões (“cognitiva, conativa e linguística”) do processo de *sensemaking* desenvolvido por Basu e Palazzo (2008).

**Figura 4 – As tensões dialéticas entre as partes interessadas no projeto de construção de uma unidade de metanização**



## CONCLUSÃO

O modelo de decisão pelas partes interessadas proposto neste artigo apresenta contribuições de caráter conceitual e gerencial. No plano teórico, ele permite ultrapassar os limites tradicionalmente associados à teoria das partes interessadas (FROOMAN, 1999). A introdução do conceito de tensão dialética no centro do nosso modelo permite não só uma identificação dinâmica das partes interessadas mas também uma consideração das relações existentes entre elas. No plano gerencial, a aplicação do modelo de decisão pelas partes interessadas na cooperação agrícola mostra que ele é susceptível a gerar soluções de “inovação”, segundo a terminologia de Moscovici (1996), para responder às tensões existentes. Uma análise da situação segundo o modelo proposto deveria permitir ao dirigente estabelecer um diagnóstico e antever as decisões possíveis, baseadas nas modalidades de influência de Moscovici. No entanto, a transferibilidade do modelo proposto precisa ser culturalmente validada, considerando-se que o modelo proposto neste artigo foi desenvolvido em um contexto francês, tendo em conta a legislação e a cultura cooperativa francesas.

Esse quadro teórico deve ser aprimorado e implantado, para a sua validação, por meio de um estudo empírico. No entanto, esta pesquisa é, no nosso entender, uma das primeiras no âmbito gerencial a analisar a tomada de decisões das partes interessadas com o padrão das tensões dialéticas. Se a tomada de decisão, em suas diferentes aceitações, foi amplamente estudada nas pesquisas de gestão, tratava-se, quase sempre, de um estudo realizado numa perspectiva estática da organização. A nossa tentativa de considerar a organização em movimento nas tomadas de decisão convida à descrição de uma realidade mais complexa que aquela habitualmente proposta.

## REFERÊNCIAS

- AGLIETTA, M; REBERIOUX, A. *Dérives du capitalisme financier*. Albin Michel, Paris, 2004.
- ANDRIOF, J; WADDOCK, S. Unfolding stakeholder engagement. In: ANDRIOF, J; WADDOCK S; HUSTED, B; RAHMAN, S. (Eds). *Unfolding stakeholder thinking: theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf, 2002. p. 19-42.

- ASCH, S. E. *Social psychology*. NJ: Englewood Cliffs, 1952.
- AUBERT, N.; DE GAULEJAC, V. *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991.
- BASU, K; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BERLE, A; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. NY: Commerce Clearing House, 1932.
- BIDET, E. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, v. 1, n. 21, p. 162-178, 2003.
- BOUGLET, J. *Contribution a la connaissance de la gouvernance d'entreprise: le cas des entreprises nationales*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris, 2006.
- BOWEN, H. R. *Social Responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers, New York, 1953.
- CARROLL, A. B. A Three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. B; BUCHHOLTZ, A.K. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cinn., Ohio, 2000.
- CARSON, T. Does the stakeholder theory constitute a new kind of theory of social responsibility? *Business Ethics Quarterly*, v. 3, n. 2, p. 170-176, 1993.
- CHARREAUX, G. Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In: Charreaux, G. (Éd). *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théorie et faits*. Paris: Economica, Paris. p. 421-469, 1997.
- CHARREAUX, G. Variation sur le thème: a la recherche de nouvelles fondations pour la recherche en finance et gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, v. 5, n. 3, p. 5-68, 2002.
- CHARREAUX, G; DESBRIÈRES, P. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle et Stratégie*, v.1, n. 2, p. 68-77, 1998.
- CLARKSON, M. B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CRUTCHFIELD, R. S. Conformity and character. *American Psychologist*, V10, p. 191-198, 1995.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert, Bruxelles, 2001.
- DEMOUSTIER, D. L'économie sociale et solidaire et le développement local. In: Chopart, J-N; Neyret, G; Rault, D. (Dir). *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. Coll. Recherches, La Découverte, Paris, 2007.
- DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- EDEN, C; ACKERMAN, F; CROPPER, S. The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 3, p. 309-324, 1992.
- FORBES, D. P; MILLIKEN, F. J. Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 489-505, 1999.
- FORESTIER, M. Du besoin d'administration des coopératives. *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, v.77, n. 269, p. 46-54, 1998.
- FREEMAN, R. E. (1984) In: PELLE-CULPIN, I. *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris, 1998.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.
- FRIEDMAN, A. L; MILES, S. Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.
- FROOMAN J. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

- HAYEK, F.A. 1979, *Law, Legislation and Liberty: A New Statement of the Liberal Principles of Justice and Political Economy, vol.III: The Political Order of a Free People*. The University of Chicago Press, Chicago, 1979.
- HILL, C. W. L; JONES, T. M. Stakeholder: agency theory. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 133, 1992.
- JEANTET, T. *L'économie sociale européenne ou la tentation de la démocratie en toutes choses*. Paris: Ciem Édition, 1999.
- JENSEN, M; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economic*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JONES, T. M; FELPS, W; BIGLEY, G. Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.
- KOCHAN, T. A; RUBINSTEIN, S. A. Towards a stakeholder theory of the firm: the saturn partnership. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 367-386, 2000.
- LAVILLE, J-L. Action publique et économie solidaire: un cadre d'analyse. In: LAVILLE, J-L; MAGNEN, J. P; DE FRANÇA FILHO, G; MEDEIROS, A. (Dir). *Action publique et économie solidaire: une perspective internationale*. ERES, Paris, p. 19-46, 2005.
- LEE, M-D. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, v.10, n.1, p. 53-73, 2008.
- MERCIER, S. *L'éthique dans les entreprises*. Editions la Découverte, Paris, 2004.
- MERCIER, S. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001.
- 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.
- MOSCOVICI, S. *Psychologie des minorités actives, quadrigé*. Presses Universitaires de France, Paris, 1996.
- OBSERVATOIRE ÉCONOMIQUE – COOP DE FRANCE *La coopération agricole française: analyse du périmètre coopératif*. 2006.
- PELLE-CULPIN, I. *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*. Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris 1998.
- PEREZ, R. *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, coll. Repères, Paris, 2003.
- PESQUEUX, Y. *Organisations: modèles et représentations*. PUF, Paris, 2002.
- PHILLIPS, R. A; FREEMAN, R. E; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.
- REICHHELD, F. *The loyalty effect*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- ROUSSEAU, F. Économie sociale: associer le sociétaire au projet de l'entreprise. *La Tribune*, 9 avril 2008.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- SCHACHTER, S. Deviation, rejection, and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 46, n.2, p. 190-208, 1951.
- SCHACHTER, S; SINGER, J. E. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, v.69, n.5, p. 379-399, 1962.
- SHERIF, M. A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*, v. 27, n. 187, p. 17-22, 1935.
- THIETART, R-A. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 1999.
- TOUBLAN, O. *Les informations sociétales: un moyen pour l'analyste externe de déterminer quelques caractéristiques particulières de la firme? L'exemple de la responsabilité sociétale de l'entreprise*. Thèse de doctorat, Ecole des HEC, Université de Lausanne, 1995.
- YIN, R. K. *Case study research, design and methods*. Sage, London, 1990.