

Working Paper – 12/07

O Bem Comum e a Teoria dos Stakeholders

José António Varela

Nelson Santos António

O Bem Comum e a Teoria dos Stakeholders

José António Varela*, Nelson Santos António**

*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

** Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL); BRU-IUL (Business Research Unit)

Resumo:

As preocupações das empresas, sobretudo as maiores, quanto à ética dos seus comportamentos são, neste momento, aparentemente generalizadas, como evidenciam, por exemplo, o discurso que adoptam ou as iniciativas auto-reguladoras a que aderem. Para isso muito têm contribuído a reacção da sociedade aos sucessivos escândalos empresariais e a actividade de grupos de pressão organizados, que apelam a valores não financeiros.

No entanto, o movimento da responsabilidade social nas empresas não parece ter alterado de forma profunda o modo como os negócios são entendidos, não só pelos próprios gestores e colaboradores, como também pela sociedade em geral, que encara aquele esforço com cepticismo e desconfiança.

Esta realidade, bem como a situação presente de crise económica e financeira internacional, colocam em questão muitos dos pressupostos subjacentes à actividade económica, particularmente no que respeita aos objectivos e fim último das empresas. Com efeito, as concepções mais generalizadas e populares sobre a natureza da empresa reflectem as premissas da orientação exclusiva para os accionistas e da teoria da agência, com resultados que não parecem satisfatórios.

A própria teoria dos *stakeholders*, que propõe a criação de valor para todas as partes interessadas e não apenas para o accionista, não tem provocado, na prática, o repensar da missão dos negócios e de como as empresas podem, de facto, assumir as suas responsabilidades sociais e contribuir para um mundo melhor.

É neste contexto que surge a proposta da teoria da empresa baseada no princípio do bem comum, como contributo para colmatar as lacunas e insuficiências do modelo clássico da empresa e da teoria dos *stakeholders*, opondo-se ao primado do interesse egoísta de cada indivíduo, desligado de toda a sua envolvente social e comunitária.

Porém, não só o conceito de bem comum tem sido largamente ignorado pelos estudiosos da gestão (Bettignies e Lepineux, 2005) como falar de bem comum é difícil, num contexto individualista e resistente à ideia de um bem que é partilhado e que não corresponde, no fundo, ao interesse camuflado de uma determinada elite (O'Brien, 2008) ou a uma mera distorção que ponha em causa a liberdade de cada indivíduo.

Partindo da revisão da literatura sobre o princípio do bem comum e a sua relação com a teoria da empresa, a presente investigação tem como objectivo contribuir para uma definição do bem comum que seja possível operacionalizar pelas empresas. Para tal, considera-se que a ética das virtudes fornece condições para melhor definir o que é o “bem”, ao mesmo tempo que a corrente comunitarista apela para o sentido de algo que é “comum”, sem colocar em causa a liberdade individual.

Palavras chave: Responsabilidade Social da Empresa, Teoria dos *Stakeholders*, Bem Comum

Introdução

A actividade empresarial, como qualquer campo da acção humana, está impregnada de questões, factores e condicionantes de carácter ético, que se relacionam com o bom agir dessas organizações e dos membros que a constituem.

Porém, actualmente os sinais neste campo são contraditórios. Se por um lado assistimos à multiplicação de iniciativas auto-reguladoras e ao desenvolvimento de ferramentas de apoio – como, por exemplo, o Pacto Global das Nações Unidas ou a *Global Reporting Initiative* - que parecem demonstrar que os negócios se tornaram mais responsáveis, por outro lado os problemas sociais continuam a agravar-se, ao mesmo tempo que vêm a lume as más práticas, com a natural perda de confiança por parte da sociedade.

A causa desta contradição parece-nos, à primeira vista, residir não só no desconhecimento técnico sobre a ética nos negócios e a sua gestão no universo empresarial, como na situação à margem do negócio em que estes esforços são habitualmente colocados. Muitas vezes, tratam-se de exercícios de relações públicas ou de projectos que podem ser prosseguidos enquanto não colidirem com a visão clássica da empresa como entidade orientada, acima de tudo, para a maximização do lucro para o accionista.

A própria teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2007) que propõe a criação de valor para todas as partes interessadas e se popularizou bastante um pouco por todos os sectores económicos, não tem provocado, na prática, o repensar da missão dos negócios e de como as empresas podem, de facto, assumir as suas responsabilidades sociais e contribuir para um mundo melhor.

Parece, assim, ser urgente a busca de soluções para esta situação. Para tal, há que compreender o que está a ser feito e como pode ser melhorado, procurando novas ideias. Uma das propostas apresentadas pela literatura consiste no princípio do bem comum, aplicável ao conjunto da sociedade mas também às suas comunidades constitutivas, como é o caso da empresa.

Partindo da revisão da literatura sobre o princípio do bem comum e a sua relação com a teoria da empresa, a presente investigação tem como objectivo contribuir para uma definição do bem comum que seja possível vir a ser operacionalizado pelas empresas.

Responsabilidades da Empresa e Teoria dos *Stakeholders*

A crescente importância e protagonismo das questões relacionadas com a ética nos negócios e a responsabilidade social das empresas são hoje inegáveis. A profusão de iniciativas de carácter voluntário e auto-regulador demonstram o empenho, recursos e energia que as empresas e os seus líderes parecem estar a canalizar para estes temas, sendo possível identificar pelos menos 30 projectos deste tipo, em sectores de actividade tão díspares como a agricultura, a exploração mineira, a indústria automóvel ou a banca (Ethical Corporation Institute, 2009).

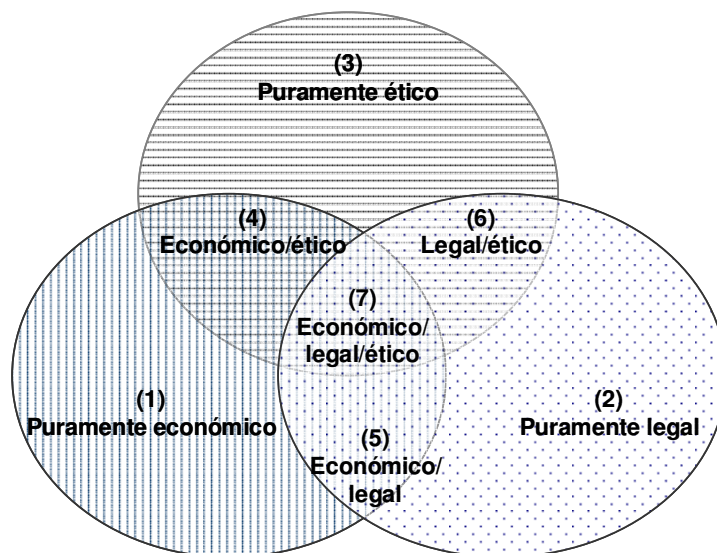
No entanto, não é claro se estes desenvolvimentos têm contribuído para uma efectiva alteração na forma como as empresas são geridas e, acima de tudo, no modo como são percebidas, quer pelos seus gestores e colaboradores, quer pela sociedade em geral.

Embora existindo muitas definições para o conceito de responsabilidade social da empresa, este refere-se, habitualmente, às responsabilidades de uma empresa privada perante a sociedade que vão para além da produção de bens e serviços maximizando o lucro. Como tal, este conceito é, fundamentalmente, um conceito ético – ao envolver preocupações com o bem-estar humano e a dimensão social da actividade das empresas - do tipo normativo - uma vez que a responsabilidade implica de certa forma uma obrigação relativamente a comportamentos e políticas que as empresas têm que adoptar (Buchholz e Rosenthal, 1999).

Schwartz e Carroll (2003: 509), tal como descrevem Rego *et al* (2006: 159-161), propõem um modelo com três domínios, em que nenhum predomina sobre o outro (cfr. FIGURA 1), e que nos parece sintetizar de forma adequada as diversas vertentes da responsabilidade social a que uma empresa deve atender.

O domínio económico diz respeito fatores como a maximização do lucro, a manutenção da posição competitiva ou o alcance da eficiência operacional. O domínio legal abrange o cumprimento das leis e regulamentos ou a produção de bens e serviços que satisfaçam as obrigações legais, podendo, contudo, o cumprimento da lei ser “*passivo, restritivo ou oportunista*” (Rego *et al*, 2006: 159).

FIGURA 1 – O MODELO DOS TRÊS DOMÍNIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA



FONTE : Schwartz e Carroll (2003: 509)

Já o domínio ético refere-se às responsabilidades éticas da empresa, tal como é esperado pela sociedade e pelas partes interessadas relevantes, podendo assumir, por sua vez, três padrões (Rego *et al*, 2006: 159-160):

- Padrão convencional, que se baseia nas “*normas consideradas pela organização, pelo sector, pela profissão ou pela sociedade como necessárias para o correcto funcionamento dos negócios*” (e.g. código de conduta).
- Padrão consequencialista, ou teleológico, em que a “*acção é ética se, comparativamente com outras alternativas, promover o maior benefício (ou o mais baixo custo) para a sociedade*”;
- Padrão deontológico, focalizado “*nos deveres e obrigações, nos direitos morais e na justiça*”.

A sobreposição ideal ocorre quando a empresa concilia os três domínios, ou seja, a maximização do lucro, com o cumprimento da lei e das suas responsabilidades éticas (Rego *et al*, 2006). Sem a consideração destes três domínios não poderemos falar de ações socialmente responsáveis.

De acordo com Sherwin (1989: 144), o debate que se tem vindo a desenvolver há já longos anos sobre o que é certo e errado no mundo dos negócios não melhorou a forma como as empresas e os gestores são vistos pela opinião pública, sendo aquelas criticadas a propósito de praticamente todas as suas relações com a sociedade. “*Nestas críticas, o remédio implícito para os males observados consiste na empresa ser socialmente responsável, comportar-se de forma ética e ter uma consciência*”, não se preocupando apenas com os lucros.

Para que seja possível avaliarmos uma conduta, seja individual ou organizacional, é necessário conhecer quais as responsabilidades a que esse indivíduo, ou entidade, se encontra vinculado. Só assim será depois possível não só justificar os seus actos como tomar decisões que respondam positivamente a essas responsabilidades.

Conforme Machado Filho (2006) descreve, a literatura sobre as responsabilidades éticas da empresa tem-se desenvolvido sobretudo em torno de duas visões. Por um lado, existe uma visão clássica, orientada para os accionistas, segundo a qual os gestores da empresa têm como principal responsabilidade maximizar o retorno para esses accionistas ou proprietários da empresa, pautando-se apenas pelas “*forças impessoais do mercado, que buscam a eficiência e o lucro*”. Friedman (1970) é tido como um dos principais defensores desta visão e crítico do movimento da responsabilidade social. Para este autor, apenas as pessoas podem ter responsabilidades sociais, e não as empresas, que não passam de “*pessoas artificiais*”.

Por outro lado, a teoria dos *stakeholders* (ou “partes interessadas”), atribui aos gestores a responsabilidade de “*respeitar os direitos de todos os agentes afectados pela empresa e promover o seu bem, incluindo neste conjunto*”, para além dos accionistas, os “*(...) clientes, fornecedores, funcionários (...), comunidade local*” e os próprios gestores (Machado Filho, 2006: 3). A “gestão para os *stakeholders*” baseia-se na ideia de que as empresas, e os seus gestores, devem criar, e criam realmente, valor para os clientes, fornecedores, empregados, comunidades e accionistas (Freeman, 2007).

Não obstante a sua popularidade, a teoria dos *stakeholders* é, igualmente, alvo de críticas e encerra algumas limitações. Por exemplo, como é possível identificar e ordenar as várias partes

interessadas, tratando-as de forma equitativa? Como atingir um consenso sobre a importância relativa de cada grupo de *stakeholders*, os quais têm objectivos diferentes, e mesmo contraditórios? Quais as justas expectativas das diferentes partes interessadas (Argenti, 1997)?

Por outro lado, a apropriação instrumentalista da teoria dos *stakeholders* e do discurso da responsabilidade social, muitas vezes sob a forma de meras iniciativas de relações públicas, pelo modelo clássico da empresa leva a que sejam raras as acções empresariais de facto socialmente responsáveis, constituindo aquelas inovações apenas meios para alcançar mais lucros para os accionistas. Neste caso, o contributo do conceito de responsabilidade social da empresa será apenas recordar que existem determinados constrangimentos sociais que é necessário também gerir de forma a maximizar o lucro para o accionista (Rego et al, 2006, Valor, 2005), da mesma forma que são geridos outros factores tendo o mesmo objectivo.

Mais do que insuficiências, podem até ser atribuídos efeitos nocivos a uma estratégia de gestão para os *stakeholders*, tendo em conta que pode encobrir comportamentos oportunistas da gestão, dissimulados sob a forma de práticas defensoras das partes interessadas (Cennamo *et al*, 2008).

Assim, em vez de serem introduzidas mudanças no sistema clássico, sem que com isso melhore o controlo social sobre as empresas, Valor (2005) propõe um novo sistema, no qual o “bem comum” seja mais importante do que o pagamento de dividendos e onde os desempenhos social, ambiental e económico sejam equilibrados.

O Princípio do Bem Comum

Actualmente, falar de bem comum é difícil, num contexto individualista e resistente à ideia de um bem que é partilhado e que não corresponde, no fundo, ao interesse camuflado de um determinado grupo. Além disso, a globalização e os negócios internacionais levam ao confronto de diferentes noções sobre o que é o bem e como pode ser partilhado (O’Brien, 2008).

Porém, os sucessivos escândalos empresariais, os gritantes problemas sociais e ambientais, bem como a situação presente de crise económica e financeira internacional, colocam em questão muitos dos pressupostos e princípios subjacentes à actividade económica, particularmente no que respeita aos objectivos e fim último das empresas, tornando necessário reconsiderar visões não individualistas do bem (O’Brien, 2008: 28).

No entanto, o conceito de bem comum tem sido largamente ignorado pelos estudiosos da gestão, pelo que Bettignies e Lepineux (2005) recorrem a três outras disciplinas que fornecem abordagens complementares ao conceito de bem comum: a filosofia, a economia e a teologia. Estas abordagens demonstram a importância da organização da sociedade na procura do bem comum, bem como a ineficiência dos mercados, incapazes de forçar um comportamento de cooperação entre os agentes quando tal é necessário.

Por outro lado, e no que respeita à abordagem teológica, o bem comum é entendido como o bem supremo da comunidade, o qual é indissociável do bem supremo de cada pessoa, sendo todos os grupos humanos chamados a contribuir para o bem da comunidade e à sua própria perfeição, incluindo as empresas. A ideia de busca de perfeição tem um carácter universal, presente nas várias tradições espirituais, permitindo que o conceito de bem comum possa constituir um fundamento adequado para uma ética nos negócios global (Bettignies e Lepineux, 2005).

Argandoña (1998: 1095), clarifica o princípio de bem comum como sendo o objectivo último da sociedade, na medida em que esta confere ao indivíduo, com a sua cooperação, a ajuda necessária para que alcance os seus objectivos pessoais. O bem comum é, assim, o bem da sociedade e também dos seus membros, uma vez que os fins da sociedade não são independentes dos fins dos seus membros.

Além disso, o bem comum pode ser entendido como um conjunto de condições sociais, que podem ser comunicadas ou partilhadas por todos, criadas pelos membros da sociedade, que tornam possível a esses membros realizarem os seus objectivos pessoais, incluindo, por exemplo, a Lei, as instituições de defesa da sociedade como as Forças Armadas, ou instituições que satisfazem necessidades gerais de educação, cultura, saúde, bem-estar social (Argandoña, 1998).

Teoria da Empresa Baseada no Bem Comum

O paradigma dominante para o propósito da empresa tem sido “(...) *a maximização de lucros futuros, medidos pelos dividendos, e o crescimento do valor do capital em acções no mercado da bolsa*” (Koslowski, 2008: 6). Ainda que sejam introduzidos conceitos como a criação de valor para os *stakeholders*, por vezes erradamente interpretado como sendo o “bem comum”, tal não passa, em regra, de um “*alargamento do enfoque capitalista tradicional de maximização do valor para o accionista*” (O’Brien, 2008: 26).

Alternativamente, quando orientada para o bem comum, a empresa tem o potencial de representar muito mais para os seus empregados e a comunidade onde se integra do que apenas uma fonte de rendimentos, tornando-se uma instituição que permite a satisfação de necessidades que os indivíduos não poderiam satisfazer isoladamente (O'Brien, 2008).

Assim, o conceito de bem comum pode ser aplicado não só à sociedade como um todo mas também a comunidades particulares de pessoas, como a família, um sindicato ou a empresa. Neste último caso, o bem comum será o cumprimento do propósito da organização enquanto empresa, ou seja, *“a criação de condições que permitam às pessoas envolvidas na empresa alcançarem os seus objectivos pessoais”*, que podem incluir não só a satisfação de necessidades materiais mas o seu desenvolvimento enquanto pessoas. A empresa possibilita o cumprimento dos objectivos pessoais indirectamente, ao alcançar os seus próprios objectivos (Argandoña, 1998: 1097).

A empresa que se coloca ao serviço do bem comum adopta um objectivo tripartido, formado pelos seguintes aspectos (Abela, 2001: 111-112):

- O lucro, como indicador do bom funcionamento do negócio, mas que não se sobrepõe aos outros objectivos da empresa;
- O serviço à sociedade, produzindo bens e serviços genuinamente bons para os consumidores;
- Constituir uma comunidade de pessoas que satisfazem as suas necessidades, a começar pelo próprio emprego e trabalho, tornando os indivíduos não apenas um meio mas um fim em si mesmo.

Estes três aspectos devem ser sempre considerados num processo de tomada de decisão, não havendo um deles que se sobreponha aos demais.

Ética das Virtudes, Comunitarismo e Bem Comum

Não obstante os grandes benefícios que a adopção do princípio do bem comum pode trazer para a sociedade, é necessário ter em conta que o uso inadequado, inapropriado, distorcido ou exagerado desta perspectiva comunitária pode representar um sério risco. A própria designação deste conceito levanta algumas questões: como definir qual a noção de “bem” que prevalece? Quem está incluído, ou excluído, desse algo que é “comum”? (O'Brien, 2008).

Desta forma, merece-nos particular atenção a ética das virtudes, pelo contributo que pode dar para o desenvolvimento da teoria do bem comum, ao ajudar a clarificar o que é o bem (Morrel e Clark, 2010).

A concepção da ética como o meio para atingir o bem maior da humanidade, ou seja, a felicidade (Rego et al, 2006: 67) foi apresentada por Aristóteles na sua obra “Ética a Nicómaco”, *“certamente o texto mais influente de toda a história da filosofia ética”* (César das Neves, 2008: 63). Para Aristóteles, tudo o que o ser humano deseja e todas as acções que pratica tem como objectivo atingir a felicidade, o bem supremo (César das Neves, 2008), sendo certo que *“alcançaremos mais facilmente o que é devido se, tal como os arqueiros, tivermos um alvo a apontar”* (Aristóteles, 350 a.C./2009: 22). O homem bom será aquele que atinge a sua finalidade suprema, a felicidade, tornando-se, assim, essencial responder à questão de saber para que serve o Homem (César das Neves, 2008: 64).

Segundo Rego et al (2006: 67), *“Aristóteles é o primeiro filósofo a enquadrar a ética num contexto social”* defendendo que *“o bem que cada um obtém e conserva para si é suficiente para se dar a si próprio por satisfeito; mas o bem que um povo e os Estados obtêm e conservam é mais belo e mais próximo do que é divino”* (Aristóteles, 350 a.C./2009: 22).

Esta busca da finalidade última e da definição da função do Homem poderá ser também aplicada à empresa, levando à reflexão sobre o seu fim e a forma como actua para o atingir.

A ética das virtudes, numa abordagem neo-aristotélica, é uma das teorias que têm vindo a ser propostas por vários autores como base para a ética nos negócios, ao mesmo tempo que o papel desempenhado pelas virtudes na vida moral é merecedor de uma atenção crescente, por oposição a outras teorias baseadas exclusivamente em princípios abstractos universais e que ignoram a importância do carácter do agente na tomada de decisão ética (Melé, 2009).

De acordo com Arjoon (2000), o princípio do bem comum e a ética das virtudes encontram-se intimamente ligados, uma vez que as virtudes são aquelas qualidades que permitem ao ser humano orientar o seu comportamento para um determinado objectivo, o bem comum, desempenhando as suas actividades de forma virtuosa ou excelente. Além disso, os conceitos de bem comum e de virtudes têm ambos subjacentes a ideia de que o homem é social por natureza e não pode ser compreendido de forma isolada face à comunidade alargada de que participa.

Se a ética das virtudes nos fornece condições para definir o que é o “bem”, o facto do princípio de bem comum apelar a um sentido de algo que é “comum”, da comunidade, sem colocar em causa a liberdade individual, leva-nos ao debate entre liberais e comunitaristas.

De facto, no mundo moderno, existem duas visões sobre o bem comum que competem entre si: o liberalismo e o comunitarismo (Donlevy, 2008).

O liberalismo, enquanto sistema político, baseia-se nas ideias de estado-nação e da soberania popular. Surgido nos séculos XVI e XVII, encerrou diversas vantagens: regimes constitucionais que apaziguam as questões de sucessão dinástica típicas da monarquia; torna a religião um assunto privado, e não público, procurando evitar disputas violentas, e permitindo uma maior variedade de opiniões e práticas na sociedade (McNellis, 1997).

Porém, este sistema apresenta também as suas desvantagens, como nota McNellis (1997): em nome da paz, as diversas escolhas morais dos indivíduos são tratadas como equivalentes, o que encoraja um individualismo que tende a negligenciar a comunidade e, portanto, o bem comum.

Ao contrário do liberalismo, que defende a primazia da autonomia e dos direitos individuais, com poucas restrições sociais, o comunitarismo postula que uma pré-condição necessária à liberdade e aos direitos é a partilha de valores comuns por uma sociedade. De forma a proteger estes valores, tornam-se justificáveis, e razoáveis, determinadas restrições ao indivíduo (Donlevy, 2008: 164).

O comunitarismo tem, assim, como enfoque os indivíduos que, embora mantendo a sua livre vontade, vivem em comunidade e partilham uma linguagem, valores e conceitos comuns, os quais enquadram a realidade e levam as pessoas a relacionarem-se com o mundo e o com o outro tendo como base os valores da sua comunidade (Donlevy, 2008: 164).

Para que esta comunidade se desenvolva e floresça, é necessário que os seus membros não estejam exclusivamente orientados para o seu próprio interesse, pelo que é essencial a noção de bem comum (Etzioni, 1995).

Conclusão

As preocupações das empresas quanto à ética do seu comportamento são, neste momento, aparentemente generalizadas, como evidenciam, por exemplo, o discurso que adoptam ou as iniciativas auto-reguladoras a que aderem.

No entanto, o movimento da responsabilidade social nas empresas não parece ter alterado de forma profunda a forma como os negócios são entendidos, não só pelos próprios gestores e colaboradores, como também pela sociedade em geral, que encara este esforço com cepticismo e desconfiança. De facto, o paradigma dominante encara ainda os negócios como um campo onde as preocupações éticas e de responsabilidade social não têm lugar, ou têm-no apenas numa perspectiva utilitarista e marginal ao negócio propriamente dito.

As responsabilidades que recaem sobre as empresas subentendem a existência de outras entidades perante a qual a organização é responsável. Neste campo, podemos considerar que a literatura tem evoluído de uma visão clássica da empresa, em que o grande objectivo da empresa é a maximização do lucro para os accionistas ou proprietários, para uma abordagem que reconhece e respeita os vários *stakeholders*, devendo a empresa criar valor para todas essas entidades. No entanto, e embora bastante popularizada nos últimos tempos no meio empresarial, a teoria dos *stakeholders* encerra diversas limitações.

É neste contexto que surge a proposta do princípio do bem comum, como contributo para colmatar as lacunas e insuficiências do modelo clássico da empresa e da teoria dos *stakeholders*, bem como do primado do interesse próprio de cada indivíduo, desligado de toda sua envolvente social e comunitária.

O conceito de bem comum aqui apresentado baseia-se, antes de mais, no primado da pessoa humana e no entendimento do ser humano como ser social, que necessita da sociedade para a satisfação das suas necessidades, ao mesmo tempo que para ela contribui. Este conceito implica que o objectivo final da sociedade é o bem comum, que é também o bem, pelo menos disponível, de todos os seus membros (Argandoña, 1998).

Não obstante os grandes benefícios que a adopção do princípio do bem comum pode trazer para a sociedade, a sua própria designação levanta algumas questões: como definir qual a noção de “bem” que prevalece? Quem está incluído, ou excluído, desse algo que é “comum”? (O’Brien, 2008).

Na busca de respostas para estas questões, merece particular atenção a ética das virtudes, pelo contributo que pode dar para a clarificação do que é o bem (Morrel e Clark, 2010). De facto, numa perspectiva neo-aristotélica, tudo o que o ser humano deseja e todas as acções que pratica têm como objectivo atingir a felicidade, o bem supremo. Neste contexto, o bem de um povo e

dos Estados, mais do que o bem que cada um obtém para si, é o que mais se aproxima da perfeição. As virtudes serão aquelas qualidades que permitem ao ser humano, e às organizações, orientar o seu comportamento para o bem comum (Arjoon, 2000).

O princípio de bem comum apela também a um sentido de algo que é “comum”, da comunidade, sem colocar em causa a liberdade individual. Este entendimento é proposto pela corrente comunitarista, que defende que uma pré-condição necessária à liberdade e aos direitos é a partilha de valores comuns por uma sociedade. O enfoque são, assim, os indivíduos que, embora mantendo a sua livre vontade, vivem em comunidade e partilham uma linguagem, valores e conceitos comuns, não estando exclusivamente orientados para o seu próprio interesse (Donlevy, 2008; Etzioni, 1995).

Aplicando-o à realidade empresarial, o princípio do bem comum serve, em primeiro lugar, como fundamento ético para que os vários *stakeholders* contribuam para o bem da comunidade que integram, mas também para que recebam os frutos da sua contribuição (Argandoña, 1998).

Estamos, assim, na presença de um novo paradigma para as empresas, em que estas são inequivocamente chamadas a contribuir, em primeiro lugar, para o bem comum dos seus membros e da sociedade em que se inserem, assegurando um desempenho social, ambiental e económico equilibrado (Valor, 2005; Sison, 2007).

Mais do que atender aos interesses de algumas entidades específicas, os seus *stakeholders*, a empresa orientada para o bem comum considera o bem de todos os que nela participam, bem como da comunidade em que se insere. É, assim possível alinhar o fim último da empresa com o da sociedade, diluindo as tensões e adoptando uma estratégia de cooperação. Para tal, e em primeiro lugar, é necessário desenvolver processos internos de discussão e participação de forma a melhor identificar o bem comum que a empresa ambiciona atingir.

Bibliografia

ABELA, A. (2001) Profit and More: Catholic Social Teaching and the Purpose of the Firm “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 31 (2001) 107 – 116

ARGANDOÑA, A. (1998) The Stakeholder Theory and the Common Good “Journal of Business Ethics”, ISSN 0167-4544. 17 (1998) 1093 – 1102.

ARISTÓTELES (350 a. C./2009) Ética a Nicómaco, tradução portuguesa de António de Castro Caeiro, 3ª edição, Lisboa: Quetzal Editores ISBN 978-972-564-803-2

ARGENTI, J. (1997) Stakeholders: the Case Against, “Long Range Planning”, ISSN 0024-6301. 30 (3) 442-445

ARJOON, S. (2000) Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 28 (2000) 159 – 178

BETTIGNIES, H-C e F. LÉPINEUX (2005), Should Multinational Corporations Be Concerned with the Global Common Good? An Interdisciplinary Exploration. INSEAD Working Paper Series 2005/28/ABCM

CENNAMO, C., P. BERRONE e L.R. GOMEZ-MEJIA (2008) Does Stakeholder Management Have a Dark Side? “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 89 (2008) 491 – 507

CÉSAR DAS NEVES, J.L. (2008) Introdução à Ética Empresarial, Cascais: Edições Principia, ISBN 978-989-813-135-5

DONLEVY, J.K. (2008), The Common Good: The Inclusion of non-Catholic Students in Catholic Schools, “Journal of Beliefs & Values” ISSN-1361-7672. 29 (2), (Agosto 2008) 161-171.

ETHICAL CORPORATION INSTITUTE (2009) Guide to Industry Initiatives in Corporate Social Responsibility – Executive Summary. (Maio 2009) disponível na Internet <http://www.ethicalcorporationinstitute.com/>

ETZIONI, A. (1995) The Attack on Community – The Grooved Debate. “Society” (Julho/Agosto 1995).

FREEMAN, R. E. (2007) Managing For Stakeholders, “Darden Business Publishing”, disponível na Internet em <http://ssrn.com/abstract=1186402>.

FRIEDMAN, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits, “The New York Times Magazine” ISSN 0028-7822 (Setembro 1970).

KOSLOWSKI, P. (2008) The Purpose of Business and the Future of Society comunicação disponível em

<http://www.iese.edu/en/events/OtrosEventos/Humanizingthefirm/Program/Program.asp>

MACHADO FILHO, C. (2006) Responsabilidade Social e Governança. O Debate e as Implicações, Edições Thomson, ISBN 852-2105-13-8

MCNELLIS, P. (1997) “Rights” vs. Common Good, “The Human Life Review” ISSN 0097-9783 (Winter 1997) 79-89

MELÉ, D. (2009) Integrating Personalism into Virtue-Based Business Ethics: The Personalist and the Common good Principles, “Journal of Business Ethics”, ISSN 0167-4544. 88 (2009) 227 – 244

MORRELL, K. e I. CLARK (2010) Private Equity and the Public Good, “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 96 (2010) 249 – 263

O’BRIEN, T (2008). Reconsidering the Common Good in a Business Context “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 85 (1) (2008), 25-37

REGO, A. *et al*, (2006) Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática, Lisboa: Editora RH, ISBN 978-9728-871-09-3

SCHWARTZ, M.S. e A.B. CARROLL (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. “Business Ethics Quarterly”, 13 (4), 503-530

SHERWIN, D. (1989) The Ethical Roots of the Business System “Ethics in Practice – Managing the Moral Corporation”, Ed. Kenneth R. Andrews, Harvard Business Review Book Series, Harvard Business School Press, ISBN 0-87584-207-0

SISON, A. J. (2007) Towards a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case “Journal of Business Ethics” ISSN 0167-4544. 74 (2007) 471 – 480

VALOR, C. (2005) Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, “Business and Society Review” ISSN 0045-3609. 110 (2) (2005) 191 – 212.