

Quando a teoria dos *stakeholders* encontra a teoria da justificação: uma proposta de interseção

HELNA ALMEIDA DE ARAUJO GÓES¹

GERMANO GLUFKE REIS¹

GUSTAVO ABIB¹

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CURITIBA – PR, BRASIL

Resumo

Discutimos uma interação entre duas teorias, abordando a questão: De quais formas a teoria da Justificação (TJ) pode complementar a teoria dos *stakeholders* (ST)? Embora a ST forneça uma visão sobre a importância de criar valor para as partes interessadas sem recorrer a *tradeoffs*, não aborda como várias partes interessadas empregam justificativas para alcançar os seus objetivos; nem explora o pensamento analítico sobre a forma como as organizações e as seus *stakeholders* respondem e negociam comportamentos durante situações de disputa. A TJ fornece um modelo que interpreta as interações e tensões sociais, considerando que as decisões e ações dos atores são contextualizadas dentro da realidade organizacional. Vários estudos que aplicam o modelo da TJ no contexto das organizações fazem-no analisando direta ou indiretamente os *stakeholders*; alguns estudos anteriores são aqui retratados. Dessa forma, este ensaio lança luz sobre como tal interseção pode melhorar a compreensão de fenômenos relacionados com situações de disputa. Além disso, o nosso objetivo é contribuir para a compreensão, bem como fornecer ferramentas para facilitar práticas de gestão no que diz respeito à identificação e envolvimento dos *stakeholders*, na medida em que, sobre o que conhecemos, não há pesquisa suficiente aplicando a interseção aqui proposta.

Palavras-chave: Teoria dos *stakeholders*. Teoria da justificação. Práticas de gestão. Controvérsias públicas.

When stakeholder theory meets justification theory: an intersection proposal

Abstract

We discuss an interplay between two theories by addressing the question: In what ways can the Justification theory (JT) complement the Stakeholder theory (ST)? While ST provides an insight on the importance of creating value for *stakeholders* without resorting to *tradeoffs*, it does not address how several *stakeholders* employ justifications to achieve their goals, nor does it explore the analytical thinking on how organizations and their *stakeholders* account for and negotiate behaviors during disputes. The JT provides a framework that interprets social interactions and tensions by considering that actors' decisions and actions are contextualized within organizational reality. Several studies that apply the JT framework in the context of organizations do so by directly or indirectly analyzing *stakeholders*. Hence, this essay sheds light on how such an intersection may help to comprehend the phenomena related to disputes. The study offers tools and contributes to understanding managerial practices for stakeholders identification and engagement since, to the best of our knowledge, there is a research gap regarding the intersection between JT and ST.

Keywords: Stakeholder theory. Justification theory. Management practices. Public controversies.

Cuando la teoría de los stakeholders se encuentra con la teoría de la justificación: una propuesta de intersección

Resumen

Discutimos una interacción entre dos teorías al abordar la cuestión: ¿De qué manera la teoría de la justificación (TJ) puede complementar la teoría de los *stakeholders* (ST)? Si bien la ST proporciona una idea de la importancia de crear valor para los *stakeholders* sin recurrir a compensaciones, no aborda la forma en que varios interesados emplean justificaciones para alcanzar sus objetivos; tampoco explora el pensamiento analítico sobre la forma en que las organizaciones y sus *stakeholders* dan cuenta y negocian los comportamientos durante las situaciones de controversia. La TJ proporciona un marco que interpreta las interacciones y tensiones sociales considerando que las decisiones y acciones de los actores están contextualizadas dentro de la realidad organizacional. Varios estudios que aplican el modelo de la TJ en el contexto de las organizaciones lo hacen mediante el análisis directo o indirecto de los interesados; en el presente documento se describen algunos estudios anteriores. De ahí que este ensayo arroje luz sobre la forma en que esa intersección puede mejorar la comprensión de los fenómenos relacionados con las situaciones de conflicto. Además, pretendemos contribuir a la comprensión y proporcionar instrumentos para facilitar la práctica de la gestión en lo que respecta a la identificación y participación de los interesados, ya que, hasta donde sabemos, no hay suficientes investigaciones que apliquen la intersección aquí propuesta.

Palabras clave: Teoría de los *stakeholders*. Teoría de la justificación. Prácticas de gestión. Controvérsias públicas.

Artigo submetido em 13 de agosto de 2020 e aceito para publicação em 08 de dezembro de 2020.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200179>

INTRODUÇÃO

O foco da teoria dos *stakeholders* (TS) são as relações entre uma organização e os seus *stakeholders*: o modo como essas interações são desenvolvidas e geridas a fim de maximizar o valor criado para todas as partes (Freeman, 2010a). Sua premissa central é que os gestores devem levar em conta os interesses dos *stakeholders* a fim de engajar-se em um processo decisório mais eficaz e sustentável. O conceito de valor é empregado principalmente como sinônimo de benefícios econômicos, ou seja, lucros. Entretanto, além de criar valor econômico para todos os *stakeholders*, a criação de valor pode incluir, também, benefícios não econômicos. Por exemplo, colaboradores, enquanto *stakeholders*, podem demandar benefícios psicológicos como reconhecimento, satisfação e/ou aprendizagem (Argandoña, 2011).

Em outras palavras, a TS fornece ferramentas para identificar os *stakeholders* e analisar seus interesses, a fim de negociar com eles (Freeman, 2010b). Diferentes abordagens aos desafios dos gestores para identificar e avaliar a saliência dos *stakeholders* é abordada em literatura existente (Driscoll & Starik, 2004; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Wood, Mitchell, Agle & Bryan, 2018).

Os gestores devem estar cientes de seu contexto e avaliar como os *stakeholders* diferem uns dos outros, devido a fatores econômicos, políticos, sociais e culturais. Os *stakeholders* e a organização são interdependentes, o que afeta diretamente o processo de formulação da estratégia, pois permite que os gestores incorporem valores e princípios a fim de dar estabilidade temporária às relações com os *stakeholders*.

O alinhamento entre interesses frequentemente divergentes pode, ainda que indiretamente, levar a um melhor desempenho organizacional (Barney & Harrison, 2020; Crane, 2020; Freeman, 2004; Harrison, Freeman & Abreu, 2015). Portanto, a TS incentiva práticas éticas de gestão (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, Phillips & Sisodia, 2020). Entretanto, as ferramentas para analisar com precisão os interesses dos *stakeholders* permanecem imprecisas. A teoria dos *stakeholders* incorporou de contribuições de outros campos do conhecimento, como a sociologia (Harrison et al., 2015; Phillips, Barney, Freeman & Harrison, 2019).

Ao considerar o papel que os *stakeholders* exercem na formulação e execução da estratégia, a TS proporciona uma interpretação ética das relações entre diferentes grupos que influenciam diretamente as concretizações dos objetivos organizacionais (Barney et al., 2019; Harrison et al., 2015). Nesse contexto, a organização também deve criar valor para os seus *stakeholders*, sem recorrer a *tradeoffs*, buscando um relacionamento que balanceia a satisfação de necessidades de *stakeholders* com a consecução dos interesses organizacionais (Bundy & Pfarrer, 2015; Mascena & Stocker, 2020; Stocker & Mascena, 2019; Sulkowski, Edwards & Freeman, 2018).

Compreender como tais interações acontecem (como são realizadas, priorizadas e/ou negociadas), e os conflitos delas decorrentes, é uma forma de se entender melhor como a realidade organizacional é viabilizada ou restringida (Dorobantu, 2019; Parmar et al., 2010); por isso, isto constitui a justificativa da interseção aqui proposta entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria da justificação.

A teoria da justificação (TJ) analisa as situações que exigem diferentes regimes de ação e suas justificações (Giulianotti & Langseth, 2016). Defende o uso de uma perspectiva pragmática da linguística na qual os atores, inseridos em situações de incerteza e de ambiguidade, utilizam recursos gramaticais para lidar e conduzir tais situações (Boltanski & Thévenot, 2006).

A TJ propõe um modelo que analisa as interações entre os indivíduos a partir da premissa de que tais interações requerem o uso de justificativas. Tais justificativas, por sua vez, resultam de situações de desacordo que estão presentes na realidade social e, portanto, na vida organizacional. Esta abordagem permite mapear várias “ordens (mundos) de valor” e que possuem princípios superiores de valor distintos, que por sua vez, são baseados no conceito de “bem comum”. O conceito de bem comum integra o que é útil a todas as pessoas, à sociedade como um todo (Argandoña, 1998) e que possibilita associações entre seres (Boltanski & Thévenot, 2006).

O valor é uma característica que avalia a qualificação dos seres em situações de disputa. Buscar formas legítimas, ou seja, não violentas, de chegar a um resultado requer que os seres qualificados se envolvam em negociações legítimas.

Para viver entre esses mundos, indivíduos, grupos e/ou organizações devem usar justificativas que expliquem as suas decisões e ações (Boltanski & Thévenot, 2006; Giulianotti & Langseth, 2016). Estas justificativas podem priorizar, por exemplo, os argumentos de mercado (mundo de mercado) ou preocupações ambientais (mundo verde) (Giulianotti & Langseth, 2016; Thévenot, Moody & Lafaye, 2000).

A TJ concentra-se em contextos que envolvem discordâncias em relação a pontos de vista conflitantes entre os atores (organizações e *stakeholders*) e como esses atores elaboram ou/e modificam os seus discursos a fim de justificar as suas decisões e ações situacionais. Tais discordâncias podem surgir, por exemplo, em processos de posicionamento de produtos, como no caso do Salmão do Báltico (Ignatius & Haapasaari, 2018). Também pode ser aplicado em disputas ambientais, tal como em debates sobre práticas de conservação da natureza (Arts, Buijs & Verschoor, 2018) ou, ainda, em disputas e negociações entre atores em situação de desastre nuclear (Patriotta, Gond & Schultz, 2011).

Em síntese, é proposta aqui uma intersecção da teoria de *stakeholders* com a teoria da justificação da seguinte forma: a análise das justificativas empregadas em situações de disputa pode ser utilizada na identificação e compreensão dos interesses dos *stakeholders* pelos gestores. É, portanto, uma ferramenta que pode influenciar as negociações, impactando no alinhamento de interesses. É também uma ferramenta útil para os pesquisadores, pois proporciona uma interpretação dos princípios morais que emergem das práticas de gestão.

Para esse fim, analisamos estudos anteriores que avaliam as decisões e ações dos *stakeholders* à luz do modelo da TJ, mostrando como ocorre a intersecção proposta. A gestão dos *stakeholders* é um desafio, pois requer a identificação precisa e a gestão de múltiplas expectativas (Brondoni et al., 2020). Nossa proposta argumenta que, analisando as justificativas dos *stakeholders*, é possível auxiliar os gestores a identificarem a saliência de *stakeholders* e negociar com eles, o que pode mitigar os efeitos negativos que envolvem a gestão de múltiplas expectativas.

Assim, este artigo contribui para a literatura sobre TS ao avançar e aprofundar o entendimento das justificativas utilizadas pelas organizações e seus *stakeholders* durante situações organizacionais adversas, ou seja, situações que impõem que os atores negociem ou renegociem os cursos de ação com o objetivo de alcançar acordos (por exemplo, mudança organizacional, inovação ou acidente ambiental) (Gioia & Chittipeddi, 1991; Isabella, 1990; Patriotta et al., 2011). Além disso, até o momento, o uso da combinação da TS e TJ para analisar fenômenos organizacionais tem sido negligenciado (Jagd, 2011).

Nossa proposta tem implicações práticas para os gestores que tentam estabelecer relações sustentáveis com seus *stakeholders*, ao mesmo tempo em que criam valor para ambas as partes envolvidas. A sobrevivência e o desempenho organizacional dependem do alinhamento entre a organização e seus *stakeholders*. Ao interpretar as justificativas dos *stakeholders*, os gestores são capazes de avaliar a saliência das reivindicações em uma determinada situação, de avaliar seus interesses e, portanto, de negociar com eles enquanto buscam um alinhamento com todas as partes envolvidas. Nossa proposta ilustra uma forma viável de alcançar tal alinhamento. Além disso, através da interpretação das justificativas é possível prever, até certo ponto, decisões ou ações futuras relacionadas a determinadas questões (Mills, 1940; Schneider & Sachs, 2017).

O artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiro, explicamos nossa premissa epistemológica, depois destacamos os conceitos-chave utilizados de TS, o mesmo é feito para TJ. Em seguida, destacamos um tema para a viabilidade de tal interseção e discutimos brevemente estudos anteriores que foram escolhidos pois abordam controvérsias, ou seja, situações de disputa e fornecem uma análise singular aplicando a TJ. A intenção de apresentar breves descrições dos estudos é indicar as possibilidades de utilização da TJ em pesquisas relacionadas a *stakeholders*. Por fim, apresentamos os nossos argumentos de como e por que tal interseção é relevante para a pesquisa relacionada a *stakeholders* enquanto discutimos as limitações de nossa proposta e sugerimos futuros desenvolvimentos de pesquisa.

O que fundamenta nossa proposta de interseção?

A relação entre uma organização e o seu ambiente influencia os *insights* que são observados e aplicados nos estudos de administração. O ambiente e a organização são caracterizados como *enacted*¹, fundamentados na sociologia interpretativa, e na epistemologia cognitivo-social que compreende que a organização e o seu ambiente são criados em conjunto através de processos de interação social dos principais participantes. Portanto, há uma combinação de pensamentos e ações; o ambiente é percebido à luz da forma como o estrategista (gestor) faz sentido dele (Smircich & Stubbart, 1985).

Ambas as teorias realçam a agência dos atores, uma vez que eles têm a capacidade de interpretar situações e agir com base nelas. Em relação à TS, o gestor deve ser capaz de interpretar uma situação e também os interesses dos diferentes atores a fim de alcançar um alinhamento (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010a, 2010b; Freeman, Harrison, Wicks,

¹ O termo deriva da sociologia interpretativa e está relacionado à visão de que as organizações são sistemas construídos (por meio de interações) de significados compartilhados (Smircich & Stubbart, 1985).

Parmar & Colle, 2010). Quanto à TJ, os atores competentes devem agir em situações de disputa, apresentando justificativas para chegar a uma situação de acordo ou comprometimento (Boltanski & Thevenot, 1999, 2006; Dequech, 2008).

Além disso, o conceito filosófico de “bem comum” está presente em ambas as teorias e sustenta a nossa proposta de interseção. O “bem comum” pode ser entendido como um princípio que é bom para todas as pessoas, para a sociedade como um todo. É tudo o que pertence igualmente a todos os indivíduos, portanto é comunicado ou compartilhado igualmente entre os membros de uma sociedade e possibilita o “bem individual” (Argandoña, 1998; Eranti, 2018).

Em relação à TS, o “bem comum” é o seu fundamento principal e possibilita suas premissas éticas centrais, a organização deve “fazer o bem” aos indivíduos ou/e grupos que têm uma “participação” em seus interesses, bem como ponderar os impactos de suas atividades na sociedade, observando uma preocupação com as gerações futuras (Argandoña, 1998). Em relação à TJ, o “bem comum” é o seu argumento central e está relacionado aos ideais de justiça que é superior aos indivíduos; permite que concordâncias entre eles sejam estabelecidas em situações de disputa (Boltanski & Thévenot, 2000, 2006; Gladarev & Lonkila, 2013).

Com base nestas suposições compartilhadas, são apresentadas breves descrições de cada teoria visando fundamentar a discussão sobre a interseção entre as teorias da justificação e dos *stakeholders*.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS PREMISSAS DA TS?

Freeman percebeu que o ambiente empresarial se tornou mais dinâmico, complexo, exigindo respostas cada vez mais rápidas, e, portanto, os gestores estavam sendo bombardeados com mudanças e turbulência do ambiente que até então eram inéditas. Assim, ele propôs uma abordagem que tem uma aplicação no mundo real e que se concentra na influência que os *stakeholders* – grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela realização de um objetivo organizacional – exercem na formulação da estratégia organizacional (Freeman, 2010b).

Sua premissa central é fornecer respostas mais adaptadas a essas demandas (dinâmicas e complexas). Para tal, os gestores precisam considerar os *stakeholders* ao tomar decisões estratégicas; precisam saber como identificá-los, analisá-los e negociar com eles (Freeman, 2010b). Os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco, o que significa que cada grupo deve ser levado em conta nas práticas de gestão (Donaldson & Preston, 1995; Harrison et al., 2015).

A literatura existente classifica os *stakeholders* de diversas maneiras. Freeman (2010), por exemplo, diferencia os *stakeholders* em internos (proprietários, clientes, funcionários e fornecedores) e externos (governos, concorrentes, grupos que defendem os direitos do consumidor, ambientalistas e a mídia). Clarkson (1995), por sua vez, classifica-os como *stakeholders* primários (aqueles que afetam diretamente a sobrevivência da organização, tais como acionistas, investidores, funcionários, clientes e fornecedores) e secundários (aqueles que estão envolvidos com a organização, mas não influenciam diretamente sua sobrevivência). Ao discutir os estudos selecionados para ilustrar nossa proposta, destacamos os *stakeholders* envolvidos em cada caso.

A TS argumenta que as empresas não são separadas da sociedade e, portanto, os gestores são responsáveis por “[...] gerenciar reclamações e diminuir danos dentro de uma rede intrincada de relações sociais” (Wood et al., 2018, p. 2). *Stakeholders* não são homogêneos e os seus interesses – que frequentemente são conflitantes – podem e devem ser alinhados com as estratégias da organização, o que pode levar a um melhor desempenho organizacional (Crane, 2020; Donaldson & Preston, 1995; Harrison et al., 2015). Assim, a organização deve criar valor para os seus *stakeholders* sem recorrer a *tradeoffs*, prevendo um relacionamento sustentável com eles, tentando satisfazer as suas demandas, sem, contudo, comprometer os interesses organizacionais (Crane, 2020; Donaldson & Preston, 1995; Mascena & Stocker, 2020; Phillips et al., 2019; Stocker & de Mascena, 2019; Sulkowski et al., 2018).

A criação de valor para os *Stakeholders* inclui benefícios econômicos (isto é, lucros), quanto não-econômicos. Por exemplo, os colaboradores podem demandar benefícios não-econômicos como reconhecimento, satisfação e/ou aprendizagem (Argandoña, 2011). Em nosso artigo, quando discutimos valor em relação à TS, ele tem o seguinte significado: i) ou estamos falando do valor intrínseco que os *stakeholders* têm, significando que os seus interesses devem ser considerados pela organização, ou ii) estamos falando de um benefício/ ganho (econômico e/ou não econômico) que resultou de uma situação de disputa e que encorajou ou facilitou relações sustentáveis entre as partes envolvidas.

Diferentes abordagens referem-se a como os gestores podem identificar e priorizar os interessados em uma determinada situação – a saliência dos *stakeholders* (ver Crane, 2020; Driscoll & Starik, 2004; Magness, 2008; Mitchell et al., 1997; Schneider & Sachs, 2017; Wood et al., 2018). Entretanto, as ferramentas para analisar com precisão os interesses dos *stakeholders* permanecem imprecisas. Propomos um modelo que visa auxiliar os gestores – ao interpretar justificativas dos *stakeholders* – a identificar, analisar e alinhar os interesses desses *stakeholders* com os da organização para que a empresa tenha um melhor desempenho (Crane, 2020; Freeman, 2010b; Harrison et al., 2015; Mitchell et al., 1997).

A principal contribuição da TS ao campo da estratégia organizacional é possibilitar a compreensão das estratégias e comportamentos das organizações levando em conta o impacto dos *stakeholders* na formulação e implementação da estratégia (Barney & Harrison, 2020; Harrison et al., 2015; Parmar et al., 2010).

Além disso, a TS tem três aspectos: descritivo (quando usado para descrever o comportamento corporativo), instrumental (quando usado como uma ferramenta para analisar o alinhamento entre os atores e sua influência na realização dos objetivos), e normativo (quando usado para analisar o comportamento corporativo à luz das diretrizes morais) (Donaldson & Preston, 1995). Com base nesses aspectos, é possível obter uma perspectiva da interseção com TJ da seguinte forma: a característica descritiva de TS se beneficiaria da TJ, uma vez que ela pode ser usada para fornecer melhores e profundas descrições de casos, o instrumental, a partir da análise das justificativas empregadas em situações de disputa e seu impacto na (não) realização de objetivos, e, por último, o normativo, pela interpretação dos princípios morais que emergem das práticas de gestão.

Em resumo, os pontos centrais da TS podem ser listados como segue: i) existem *stakeholders* que influenciam e são impactados pelos objetivos da organização; ii) os gestores precisam considerar os efeitos dos interesses e ações dos *stakeholders*, assim como o seu contexto, para serem bem sucedidos; iii) para que este relacionamento com os *stakeholders* seja melhor compreendido, a teoria recomenda atitudes e práticas que advoguem pela responsabilidade moral dos gestores; iv) esta nova informação pode ser aplicada em novas estruturas e processos, bem como na própria formação da estratégia organizacional; e v) tais ações podem levar a um melhor desempenho corporativo (Donaldson & Preston, 1995; Godfrey & Lewis, 2019; Harrison et al., 2015).

A TS aborda várias interações entre diferentes grupos que é baseada nos princípios de confiança, reciprocidade e justiça (Crane, 2020) e que fornece meios pelos quais a ética pode ser empregada em um contexto empresarial (Argandoña, 1998; Barney & Harrison, 2020; Fontrodona, Ricart & Berrone, 2018; Parmar et al., 2010; Phillips, Freeman & Wicks, 2003). O modelo da TJ, por sua vez, é baseado na premissa da inclusão de valores morais nos estudos sociológicos, argumentando que o acordo é alcançado quando a justiça entre as diferentes partes é observada (Boltanski & Thévenot, 2006).

A literatura existente aponta que a percepção dos *stakeholders* sobre justiça dentro das práticas de gestão está ligada à reciprocidade e, portanto, permite relações sustentáveis entre as partes e tem implicações no desempenho (Bosse & Coughlan, 2016; Bosse, Phillips & Harrison, 2009; Bridoux & Stoelhorst, 2014; Bridoux & Vishwanathan, 2020; Bundy, Vogel & Zachary, 2018; Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Schneider & Sachs, 2017). Além disso, a sua interseção com a sociologia demonstra que “[...] as pessoas tendem a aceitar as crenças de pessoas que são pessoalmente conhecidas e confiáveis, pessoas que são confiáveis por aqueles outros, e pessoas em posições de grande autoridade” (Wood et al., 2018, p. 38). A partir disso, confiança e justiça proporcionam condições para a reciprocidade na gestão de múltiplas expectativas e permitem relações sustentáveis entre diferentes partes, afetando o desempenho organizacional.

Portanto, há um fundamento comum entre TS e TJ (ver Quadro 2) já que ambas abordam debates sobre a realidade social ancorados em princípios morais (Barney & Harrison, 2020; Gladarev & Lonkila, 2013; Phillips et al, 2003), e ambas enfatizam a agência humana no sentido de promover a cooperação/situações de acordo que reflitam um princípio comum mais elevado/consciência comum sobre os impactos da organização na sociedade (Argandoña, 1998; Barney & Harrison, 2020; Cloutier, Gond & Leca, 2017; Thévenot, 2019).

Concentramo-nos na análise das justificativas, porque “[...] a linguagem é tomada por outras pessoas como um indicador de ações futuras” (Mills, 1940, p. 940). Assim, ao combinar ambas as teorias, fornecemos ferramentas para que os gestores avaliem com precisão quem são os seus *stakeholders*, para avaliar a sua saliência e interpretar os seus interesses em uma determinada situação.

Quais são as principais premissas da TJ?

O modelo da teoria da justificação analisa situações de desacordo em que são empregadas justificativas para se chegar a um acordo/uma solução não violenta e legítima entre diferentes atores (Boltanski & Thévenot, 2006). Visa apresentar um modelo que fornece métodos para analisar os comportamentos das pessoas, particularmente discursos e ações, em situações de disputa (Boltanski & Thévenot, 2000, 2006; Dequech, 2008; Eranti, 2018; Mills, 1940).

As justificativas são “atos de fornecer razões de validade, legitimidade e defesa de uma ação, de uma crença ou de um arranjo social” (Susen, 2017, p. 350). As razões que motivam o emprego de justificativas relacionam as ações dos atores a uma dada situação, a um contexto específico, e recorrem a normas; neste caso, a princípios de justiça e do bem comum, para obter um resultado (Mills, 1940). Assim, as justificativas devem ser reconhecíveis por outros e são empregadas principalmente quando são exigidas capacidades críticas, sobretudo quando surgem disputas (Eranti, 2018).

Como as organizações são compostas por indivíduos, este modelo também pode ser utilizado para a análise das práticas de gestão organizacional, uma vez que “o estudo das organizações é, em sua essência, o estudo da coordenação” (Cloutier et al., 2017, p. 6). A TJ se baseia no estudo de como as organizações funcionam a fim de promover um ponto de vista particular em um “bem comum” generalizável (Boltanski & Thévenot, 2006; Eranti, 2018; Thévenot et al., 2000).

O acordo e/ou o fim de uma disputa são alcançados evocando justificativas fundamentadas em princípios comuns mais elevados. Estes princípios estão relacionados aos ideais de justiça e ao bem comum, superiores aos indivíduos, e que permitem concordâncias entre eles. Essas formas do bem comum são chamadas de mundos de valores, e são utilizadas para avaliar a maior ou menor capacidade de atribuir valor a essas situações pelos indivíduos. Situações de concordância e discordância não são estáticas; são dinâmicas e alternadas. Algumas vezes há situações de aquiescência de grupo, em outras, situações de não conformidade (Boltanski & Thévenot, 2006).

As interações entre os atores exigem o uso de justificativas para coordenar ações de formas não violentas na vida social. Os princípios do “bem comum” são a ferramenta que permite a coordenação na vida social. Os atores se engajam em espaços públicos para negociar e/ou defender definições socialmente aceitas de “bem comum” (Patriotta et al., 2011). Assim, alcançar um acordo ou um compromisso é um processo dinâmico no qual muitas vezes os raciocínios conflitantes são (re)avaliadas continuamente (Boltanski & Thévenot, 2000).

Uma contribuição essencial do trabalho de Boltanski e Thévenot para este artigo é o mapeamento e categorização de sete ordens (mundos) de valor, que são diferenciadas por um único princípio de valor baseado em formas legítimas do bem comum. Cada esfera tem diferentes tipos de julgamento e ações que são classificadas de acordo com seu valor. O valor é uma característica que avalia a qualificação dos seres em situações de disputa. A busca de formas legítimas, ou seja, não violentas, para se alcançar um resultado exige que os seres qualificados se envolvam em negociações justas. Cada ordem de valor tem seu superior princípio comum que valoriza a qualificação dos seres envolvidos. Tais mundos emergiram do trabalho de campo etnográfico e entrevistas, comparados com clássicos históricos e filosóficos canônicos (Eranti, 2018).

Para viver entre esses mundos, indivíduos e organizações devem usar justificativas. Cada mundo é definido por características relativas ao princípio superior comum, sujeitos e objetos de valor, relações de valor, testes, formas de evidência e falhas (Boltanski & Thévenot, 2000, 2006; Gladarev & Lonkila, 2013; Thévenot et al., 2000). Cada mundo se manifesta após a ocorrência de momentos disruptivos e apresenta os seguintes atributos.

O **mundo da inspiração** é instável e frágil, no qual a inspiração é motivada por emoções profundas cujos principais sujeitos são os visionários, em que momentos de testes como aventuras ou viagens podem produzir caminhos incertos que podem culminar no fracasso evidenciado pelos indivíduos quando perdem sua originalidade e “retornam à terra” (Boltanski & Thévenot, 2006).

O **mundo doméstico** é baseado na tradição e hierarquia, no qual os indivíduos hierarquicamente superiores têm maior importância do que os subordinados. Cujas analogias que mais se assemelha a este mundo é a família liderada por figuras patriarcais, observando regras de boas maneiras, honra e respeito, em que os momentos de auge são as cerimônias familiares como casamentos e, por fim, seus fracassos são mostrados quando os indivíduos se tornam indiscretos, rudes ou traiçoeiros (Boltanski & Thévenot, 2006).

Em seguida, **o mundo da fama**, segundo Boltanski e Thévenot (2006), é definido pela opinião pública, em que os indivíduos de maior relevância detêm reconhecimento público, pela mídia, cujos momentos de teste compreendem os momentos em que os indivíduos estão imersos em seus papéis públicos e cujos fracassos ocorrem quando perdem sua imagem e caem na obscuridade.

O **mundo cívico** se baseia na coletividade e no bem-estar coletivo, no qual as leis e os direitos unificam os indivíduos e são melhor representados nas democracias e repúblicas, cujos momentos de auge se expressam em situações que envolvem a vontade coletiva em torno de uma causa justa nas assembleias, congressos e reuniões, nas quais o voto desempenha um papel importante. Suas falhas são apontadas quando a coletividade é fragmentada, quando as eleições são invalidadas ou quando se destacam interesses ou inspirações individuais (Boltanski & Thévenot, 2006).

Caracterizado pela competição e rivalidade, o **mundo do mercado** atribui um *status* mais significativo àqueles que são vencedores e que têm maior riqueza. Momentos de teste ocorrem quando há uma troca mercantil cujas falhas estão associadas a perdas financeiras, pobreza e escravidão ao dinheiro. Por sua vez, o **mundo industrial** é definido pela ciência e tecnologia, onde os principais atributos que conferem maior relevância ao indivíduo são eficiência, produtividade e confiabilidade. A mão-de-obra é, portanto, uma condição natural e os investimentos envolvem compromissos relacionados ao desenvolvimento. Seus principais momentos de teste ocorrem quando o desempenho é medido e suas falhas são apresentadas quando há a objetivação das pessoas, vistas como instrumentos para um fim (Boltanski & Thévenot, 2006).

O **mundo verde** está relacionado a argumentos ambientais. Este mundo se concentra nos princípios relativos à harmonia com a natureza, considerando que as ações ecologicamente amigáveis estão relacionadas com o bem geral da humanidade e o seu desenvolvimento. Geralmente, este mundo é usado em combinação com uma dos outros seis e aborda questões limpas ou não-poluentes, renováveis e recicláveis sustentáveis. Uma característica distinta é que o mundo verde está limitado por preocupações de tempo e espaço, pois menciona diretamente os problemas que as gerações futuras poderão enfrentar (Giulianotti & Langseth, 2016; Thévenot et al., 2000).

Em situações de disputa, não é possível selecionar apenas um mundo, pois na realidade os mundos estão situados em interações dinâmicas. Tais formas dinâmicas de lidar com diferentes mundos de justificativas em uma situação são classificadas principalmente como comprometimento e relativização. Ambas as formas compreendem tipos de evitar testes, em que o primeiro ocorre devido à vontade dos participantes de reconciliar a um princípio comum mais superior e o segundo devido à concordância dos envolvidos de que nada importa, portanto, evadindo disputas (Boltanski & Thévenot, 2006).

Combinando ambas as teorias, é possível comparar diferentes grupos de participantes, ao mesmo tempo em que se consideram as particularidades de um determinado contexto. Uma interação com a teoria da justificação permite a análise de quais regimes de justificativas foram enfatizados, indicando quais foram os *stakeholders*, práticas e valores priorizados.

Considerando ambas as premissas da TS e TJ, na próxima seção discutimos como os debates ambientais podem se beneficiar de nossa proposta, retratando estudos anteriores para ilustrar a viabilidade de intersecção da TS e TJ dentro do campo de pesquisa relacionada a *stakeholders*. Apesar de selecionarmos um tema relacionado aos debates ambientais, outros temas também podem se beneficiar de nossa proposta, conforme discutido na seção de desenvolvimento de pesquisas futuras.

Debates ambientais: Uma aplicabilidade de interseção

Na literatura sobre TS há debates sobre a importância do meio ambiente para os *stakeholders* e organizações. Tanto a organização quanto seus *stakeholders* dependem do meio ambiente para existência e sobrevivência (Freeman et al., 2010; Hörisch & Schaltegger, 2019). Independentemente do tipo de organização, todas dependem, em maior ou menor grau, de recursos naturais. Assim, a relação entre organização e meio-ambiente é oportuna e tem sido recorrente na literatura (Hörisch & Schaltegger, 2019).

Hörisch e Schaltegger (2019) abordam esta discussão e nós nos baseamos em seus esclarecimentos para dar sustentação ao nosso argumento. Ao considerar o meio ambiente no contexto da TS, duas abordagens são enfatizadas, o meio ambiente natural: i) pode ser considerado como um *stakeholder* adicional ou, ii) pode ser considerado como uma preocupação compartilhada entre os *stakeholders*. A primeira descreve o meio ambiente como um dos *stakeholders* por si só, uma vez que segue a definição de Freeman (2010); o meio ambiente é afetado e influencia as decisões e ações organizacionais. Alguns autores afirmam que o meio ambiente deve ser considerado como o mais importante *stakeholder* de uma organização (Driscoll & Starik, 2004).

A segunda abordagem considera uma perspectiva na qual o meio ambiente natural não atende aos critérios de agência humana incorporados na definição de Freeman (2010). No entanto, deve ser considerado como uma preocupação primária entre as organizações e os *stakeholders*. Este artigo adere a esta percepção.

Independentemente da abordagem adotada, há benefícios em se incluir o meio ambiente nos debates da TS, uma vez que ambas as abordagens estão relacionadas à melhoria do meio ambiente, aplicando o princípio da TS de não recorrer a *tradeoffs*. Em outras palavras, os *stakeholders* influenciam as medidas de sustentabilidade e podem promover soluções para os problemas ambientais.

Por outro lado, a TJ defende que os atores, ou seja, os *stakeholders* e o meio ambiente, em situações de disputa, regidos pela observância de um princípio comum superior, a sustentabilidade, empregam justificativas nas negociações para chegar a uma situação de acordo (Boltanski & Thévenot, 2006). Portanto, a TJ é também um modelo aplicável para analisar questões ambientais.

Dessa forma, selecionamos três estudos sobre debates ambientais para lançar alguma luz sobre diferentes possibilidades de aplicação de nossa proposta de interseção.

Teoria da justificação na análise sociocultural do valor do peixe e da pesca: o caso do salmão do Báltico

O estudo de Ignatius e Haapasaari (2018) utilizou a TJ para identificar os valores (os atributos) socioculturais relacionados com o estudo de caso do salmão do Báltico, proporcionando uma discussão sobre a governança e gestão da pesca. Os recursos provenientes da pesca têm significados diferentes para a sociedade, na qual se analisa a observação dos mundos de valor divergentes do bem comum.

O bem comum pode ser visto de diferentes maneiras pelos *stakeholders*, o que leva a problemas de legitimidade da governança. Os autores, então, analisaram discursos e ações que foram adotadas na situação por governantes, pescadores comerciais e recreativos, ONGs ambientais, pesquisadores, moradores e ribeirinhos (Ignatius & Haapasaari, 2018).

As duas principais premissas deste estudo são as seguintes: i) os mundos de valor são contextualizados na gestão das tomadas de decisão uma vez que são influenciados pela visão global dos *stakeholders* envolvidos em tais processos; e, também, ii) os mundos de valor ocorrem nos procedimentos de governança, pois estes ocorrem na realização das decisões, havendo uma interdependência entre os atores e as estruturas criadas por eles (Ignatius & Haapasaari, 2018).

São estabelecidas ligações entre as TS e TJ quando se destaca que o conhecimento específico sobre os valores que os *stakeholders* possuem e incorporam nos processos de tomada de decisão é de extrema importância, pois tal conhecimento resulta no fortalecimento de práticas de gestão como, por exemplo, a negociação de objetivos, e proporciona decisões executadas de forma mais satisfatória – e sustentável. Entretanto, identificar e analisar esses valores é um desafio tanto para os gestores quanto para os pesquisadores (Ignatius & Haapasaari, 2018).

Sua análise aplica sete mundos de valor. O mundo verde foi incluído pois estava entrelaçado com os comportamentos dos *stakeholders* envolvidos. Em resumo, os mundos foram configurados da seguinte forma em relação ao salmão do Báltico: i) o mundo cívico estava relacionado à centralidade das práticas de gestão justa, ii) o mundo verde foi visto como o portador de vários valores ecológicos, iii) o mundo doméstico foi representado como parte da herança nórdica e também como a tradição de trabalho relacionada à pesca, iv) o mundo da inspiração foi caracterizado por apegos emocionais e importância recreativa, v) o mundo da fama estava relacionado à importância simbólica que o salmão do Báltico tem para os *stakeholders*, vi) o mundo do mercado se referiu ao valor econômico do salmão e, vii) o mundo industrial cujo foco foi a diminuição da importância relativa aos recursos de produção (Ignatius & Haapasaari, 2018).

Os autores concluíram que o entendimento sobre as razões e valores da pesca para diferentes *stakeholders* contribuíram para a formulação de decisões com as quais os *stakeholders* puderam concordar. A TJ enfatizou o poder dos bons argumentos em contraponto com a influência exercida por atores poderosos. O que implica em que os *stakeholders* analisem o que é mais benéfico para todos e adaptem seus interesses observando o bem comum, o que por sua vez confere legitimidade e maior aceitabilidade às suas ações, promovendo práticas de governança sustentáveis (Ignatius & Haapasaari, 2018).

Manutenção da legitimidade: controvérsias, mundos de valor e justificativas públicas

Centrado no estudo de caso do acidente nuclear ocorrido na Alemanha envolvendo a empresa sueca Vattenfall, Patriotta et al. (2011) empregam a TJ para analisar como diferentes *stakeholders* agem através de discursos públicos para manter a legitimidade das instituições que são relevantes aos seus interesses.

Documentos públicos foram analisados, principalmente aqueles relacionados à cobertura que foi feita pela mídia. Como os discursos de justificativas ocorreram na esfera pública, evidenciando o papel central da mídia em nossa sociedade. A mídia foi considerada como um dos *stakeholders* analisados. Outros *stakeholders* envolvidos na disputa foram: a empresa Vattenfall, agentes políticos, ONGs e cidadãos.

Os autores então descrevem como ocorreu a dinâmica dos discursos de mundos de valor e como foi modificada durante a controvérsia. Debates de origem econômica, política, social e cultural surgiram durante o processo e foram analisados de forma diferente, observando-se os tipos de mundos que se destacaram. Eles demonstraram como, durante uma disputa pública, os *stakeholders* empregaram o mesmo mundo de valor para justificar uma posição ou o seu contrário, direcionando, dessa forma, o debate público baseado em seus interesses (Patriotta et al., 2011).

Em resumo, as justificativas do mundo industrial – relacionadas a argumentos tecnológicos e científicos – foram utilizadas para defender a empresa em relação a este episódio, em detrimento de aspectos políticos e sociais. Durante a controvérsia foram identificados *stakeholders* a favor e contra o uso da energia nuclear e que modificaram seus discursos de acordo com a situação, visando sempre tornar suas posições mais relevantes em termos sociais, buscando argumentar por um alinhamento com os princípios do bem comum (Patriotta et al., 2011).

Portanto, ao mobilizar princípios de bem comum de ordem superior, os *stakeholders* conseguiram chegar a um resultado e manter a legitimidade da empresa Vattenfall e o uso da energia nuclear. As assimetrias de poder e legitimidade desempenharam um papel importante neste episódio, no qual as *stakeholders* mais poderosos puderam ser “mais ruidosos” do que outros ao reivindicar suas legitimidades (Patriotta et al., 2011).

Regimes de justificação: argumentos conflitantes e a construção de legitimidade nas práticas de conservação ambiental na Holanda

Este estudo avaliou as práticas de conservação ambiental na Holanda através de argumentos que as legitimaram ou as invalidaram. O trabalho ressalta que referente aos debates ambientais, a questão não é apenas promover a participação dos *stakeholders*. É também necessário o envolvimento da validação dos argumentos utilizados, para demonstrar o nível de participação real dos *stakeholders*, assim como os resultados obtidos no processo (Arts et al., 2018).

Para este fim, duas regiões geográficas foram escolhidas para a análise. Estes eram lugares nos quais a comunidade estava engajada em protestos organizados contra a implementação de planos de conservação ambiental liderados por organizações de conservação. A unidade de análise concentrou-se nas contestações e negociações dos *stakeholders* envolvidos (Arts et al., 2018).

As particularidades deste trabalho podem ser simplificadas da seguinte forma: i) em ambos os casos, os atores críticos tornaram-se reconhecidos como *stakeholders* relevantes, participando ativamente das discussões; ii) dos mundos utilizados nos regimes de justificação, quatro se destacaram: o doméstico, o industrial, o da inspiração e o verde; dos dois mundos restantes, o cívico não foi utilizado explicitamente, mas seus atributos estavam implícitos para todos, e o de mercado raramente foi utilizado porque seus argumentos foram considerados inválidos nas discussões que ocorreram e também para a legitimidade dos *stakeholders* e, iii) houve uma assimetria de influência e participação entre os grupos de *stakeholders*, em que os argumentos que se baseavam na eficiência técnica, nas questões emocionais e de inspiração não eram suficientemente versáteis nos momentos de aproximação quando o princípio do bem comum estava em jogo (Arts et al., 2018).

Os *stakeholders*, comunidades locais (residentes), organizações de conservação da natureza e agências governamentais, não estavam dispostos a modificar suas justificativas para chegar a um comprometimento. Além disso, algumas justificativas – relacionadas ao mundo da inspiração – foram deslegitimadas. Tal percepção indica que também pode haver uma hierarquia de importância (legitimidade) dos mundos de valor em uma dada situação. A eficácia do resultado alcançado depende da legitimidade das justificativas empregadas pelos *stakeholders* (Arts et al., 2018).

Síntese: Como os estudos de caso analisados esclarecem interseções entre as TS e TJ?

Em primeiro lugar, as possibilidades de aplicação de nossa proposta não se limitam a situações relacionadas ao meio ambiente, embora os três artigos descritos neste estudo estejam relacionados a questões ambientais. No entanto, eles nos permitem identificar interseções entre as TS e TJ.

Segundo, com base nos estudos analisados, observamos que nossa proposta pode ser metodologicamente aplicada das seguintes formas: i) na escolha de um estudo de caso ou estudos de múltiplos casos, ii) na listagem dos *stakeholders* que serão considerados dentro do estudo e, iii) na codificação das justificativas de cada *stakeholder* com base na análise dos mundos de valor. Além disso, nossa proposta incentiva a análise em nível organizacional ou grupal, uma vez que as justificativas a serem analisadas dizem respeito ao posicionamento de grupos ou organizações em uma determinada situação de disputa. O Quadro 1 sintetiza os tópicos centrais dos três estudos.

Em terceiro lugar, o modelo da TJ permite a investigação de mundos de valor conflitantes empregadas por atores distintos, aqui nomeados como *stakeholders*, dentro da realidade organizacional. Estes artigos demonstram aplicações de pesquisas viáveis que investigam uma pluralidade de controvérsias entre diferentes grupos de *stakeholders* e tipos de organizações. Em outras palavras, como esses grupos negociaram e priorizaram justificativas para chegar a um acordo ou comprometimento entre as partes envolvidas.

Por fim, a análise e as conclusões dos três artigos diferem e apresentam possibilidades como modelos de réplica para pesquisas futuras, particularmente em relação a situações de debates públicos em que as práticas são questionadas e os atores se engajam em negociações sobre cursos de ação, tentando chegar a acordos (Giulianotti & Langseth, 2016; Gladarev & Lonkila, 2013; Jagd, 2011; Ylä-Anttila & Luhtakallio, 2016).

Quadro 1
Síntese dos três estudos analisados

	Ignatius e Haapasaari (2018)	Patriotta et al. (2011)	Arts et al. (2018)
Objeto de estudo	Salmão do Báltico	Acidente nuclear na Alemanha.	Práticas holandesas de conservação da natureza.
Debates públicos sobre	Práticas de governança da pesca.	A legitimidade da energia nuclear.	Governança e participação pública em relação às práticas ambientais.
Objetivo principal	Aplicar a TJ para analisar a forma como <i>stakeholders</i> priorizam os recursos da pesca e como as decisões políticas influenciam disputas relativas à gestão da pesca.	Aplicar a TJ para analisar as formas como diferentes <i>stakeholders</i> se envolvem com discursos e objetos para manter a legitimidade das instituições que são relevantes para sua atividade.	Aplicar a TJ para analisar a dinâmica em justificativas utilizadas para legitimar e deslegitimar as práticas holandesas de conservação da natureza.
Como a TS é usada	Permite identificar grupos de <i>stakeholders</i> e analisar os mundos de valor priorizados por eles.	Permite identificar os <i>stakeholders</i> , seus interesses e as instituições que representam.	Possibilita identificar os atores relevantes envolvidos nas disputas.
Stakeholders Primários e Secundários	Governadores, pescadores comerciais e recreativos, ONGs ambientais, pesquisadores, moradores e ribeirinhos.	A mídia, a empresa Vattenfall, agentes políticos, ONGs e cidadãos.	Comunidades locais (moradores), organizações de conservação da natureza e agências governamentais.
Como a TJ é usada	Permite identificar valores socioculturais convergentes para o bem comum.	Permite analisar como os <i>stakeholders</i> se envolvem, lidam com disputas e mantêm a legitimidade de suas instituições.	Possibilita a análise da construção da legitimidade. Quatro mundos foram priorizados: verde, doméstico, industrial e inspirado.
Método aplicado	Análise de justificativas de dados secundários: artigos, capítulos de livros e relatórios de pesquisa.	Análise de conteúdo de dados secundários: Documentos e relatórios oficiais da Vattenfall e notícias de jornais.	Entrevistas semiestruturadas. Conversas informais. Triangulação: análise de documentos de várias fontes e da mídia.
Resultados - teóricos e gerenciais	As diferenças de poder entre <i>stakeholders</i> são atenuadas quando cada ator precisa apresentar justificativas legítimas que atendam ao bem comum.	A eficácia das justificações depende da capacidade dos <i>stakeholders</i> de fornecer coerência entre seus argumentos com princípios comuns de ordem superior.	Incompatibilidade entre o mundo inspirado e o mundo industrial. Discrepância entre o convite de novos atores para a mesa de negociações e a observância da rejeição de seus argumentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por exemplo, seria interessante replicar o estudo de Patriotta et al. (2011) em outros acidentes nucleares e de radiação em países menos desenvolvidos para comparar como os *stakeholders* justificam a legitimidade da energia nuclear em diferentes culturas. O mesmo se aplica aos outros dois estudos. Seria intrigante comparar como as organizações fornecem justificativas para manter sua legitimidade em casos de acidentes ou desastres ambientais (por exemplo, derramamento de petróleo, contaminação do solo ou do ar) em diferentes partes do mundo para analisar se eles são semelhantes ou não.

Além disso, é importante enfatizar que os mundos de valor são vinculados a disputas. Portanto, as justificativas relacionadas a um mundo são dinâmicas e mudam em uma determinada situação. Em suma, estes estudos também ilustram que – de forma semelhante a TS – o modelo da TJ destaca os pilares descritivos, instrumentais e normativos para analisar a relação organização-*stakeholder* (ver Donaldson & Preston, 1995). Para fundamentar a interseção proposta, o Quadro 2 resume comparações dos conceitos fundamentais de ambas as teorias.

Quadro 2
Interseções entre as TS e TJ

Tópicos	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Teoria da Justificação
Fundamentos teóricos centrais (dos estudos selecionados)	<ul style="list-style-type: none"> • Freeman (1984). • Freeman et al. (2020). • Donaldson e Preston (1995). • Mitchell et al. (1997). 	<ul style="list-style-type: none"> • Boltanski e Thévenot (2006). • Lafaye, Moody e Thévenot (2000).
Questões teóricas centrais	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a relação entre a organização e seu ambiente externo? • Qual é o comportamento da organização em relação ao seu ambiente externo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Como os atores podem chegar a um acordo, tendo em vista a existência de múltiplas representações do mundo comum? • Em que mundos os atores se valem para expressar seu desacordo e justificar suas perspectivas?
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralismo: Múltiplos interesses são observados na realidade organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralismo: múltiplos mundos coexistem sob a forma de acordos e compromentimentos.
Capacidade de agência dos seres	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores mobilizam as competências cognitivas sociais. • Fundamentos morais e éticos permitem alcançar resultados benéficos tanto para a organização quanto para seus <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores mobilizam as competências cognitivas sociais. • A humanidade comum torna possível uma busca sincera de acordos para o bem comum (dimensão moral).
Saliência dos <i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns participantes têm mais poder e legitimidade do que outros e podem, portanto, ter mais “voz” e ser mais influentes quanto aos resultados das decisões e ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • As suposições e valores para o bem comum (mundos de valor) podem variar entre os <i>stakeholders</i>. • Na busca do acordo, alguns mundos de valor podem prevalecer em detrimento de outras.
Disputa	<ul style="list-style-type: none"> • As disputas surgem e são negociadas, pois muitos atores estão envolvidos, e assim muitos interesses divergentes competem por atenção. • O objetivo: alcançar uma solução sem recorrer a <i>tradeoffs</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • As disputas resultam no confronto de diferentes mundos de valor no contexto de disputas, já que os seres avaliam as coisas e justificam sua perspectiva em disputas públicas. • Pode ser resolvido através de um teste (avaliando o valor de uma situação, de um ser ou de um objeto), ou de um comprometimento (novo arranjo combinando múltiplos mundos).

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta tópicos centrais da TS e da TJ por meio de comparações entre fundamentos teóricos e questões centrais, bem como premissas, entendimentos sobre agência e mentalidade dos seres, saliência dos *stakeholders* e disputas que podem elucidar conexões pelas quais a TS e a TJ podem dialogar.

Por exemplo, i) ambas fundamentam seus estudos em premissas pluralistas, nas quais a realidade social é promulgada por múltiplos atores e interesses, ii) ambas reconhecem um papel ativo dos atores, ou seja, sua competência cognitiva para se engajar em críticas ao lidar com situações de disputa, nas quais para ambas as teorias, baseadas em princípios morais, os atores buscam um resultado benéfico da situação, ambas reconhecem assimetria em relação aos interesses e ações dos atores e iii) ambas compartilham um discernimento semelhante em relação a situações de disputa que emergem de contextos pluralistas.

Na próxima seção, discutimos o porquê da relevância da nossa proposta, explorando as contribuições teóricas e práticas esperadas, ao mesmo tempo em que apresentamos suas limitações e propomos futuros desenvolvimentos de pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: POR QUE ESSA INTERSEÇÃO INTERDISCIPLINAR É RELEVANTE E O QUE ESPERAMOS ALCANÇAR AO PROPÔ-LA?

A ideia deste artigo surgiu após a leitura dos textos seminais da TS de autoria de Freeman, como uma possibilidade de aprofundar o escopo explicativo da teoria. O formato de ensaio teórico foi escolhido por ser uma abordagem útil para ampliar a discussão interdisciplinar que propomos, incentivando o desenvolvimento e aprimoramento futuro do tema e da interação proposta (Bertero, 2011; Meneghetti, 2011). A TJ pode ser utilizada para entender o modo como os *stakeholders* engajam-se em debates públicos a fim de administrar disputas, mantendo a legitimidade das instituições das quais fazem parte (Patriotta et al., 2011).

Assim, a proposta deste ensaio foi de apresentar uma abordagem alternativa que possa auxiliar os gestores a identificar, analisar e alinhar os interesses desses grupos de *stakeholders* com os da organização, para que a empresa tenha melhor desempenho. Trata-se de uma perspectiva relevante também para os pesquisadores, auxiliando-os a interpretar justificativas adotadas por múltiplos atores (Crane, 2020; Freeman, 2010b; Harrison et al., 2015; Mitchell et al., 1997; Schneider & Sachs, 2017).

A presente proposta aplica-se para a análise de disputas, ou seja, de debates públicos ou controvérsias, que emergem em contextos sociais. Tais situações tendem a ocorrer em cenários incertos e complexos, onde a análise das justificativas esclarece e contribui para a interpretação dos interesses de *stakeholders*. Argumentamos que o alinhamento de interesses é benéfico em uma disputa e promove relações sustentáveis entre as partes envolvidas, contribuindo para desempenhos organizacionais positivos (Crane, 2020; Ignatius & Haapasaari, 2018).

Implicações teóricas

Pesquisa sobre as interações de gestores com *stakeholders* tem florescido devido à crescente interdependência entre as empresas e a sociedade (Mascena & Stocker, 2020). A literatura existente sobre a importância e o engajamento dos *stakeholders* tem focado em um conjunto de temas: i) questões relativas a poder, legitimidade e urgência (Maigness, 2008; Mitchell et al., 1997; Wood et al., 2018), ii) aspectos sobre o alinhamento entre organização e *stakeholders* e iii) no engajamento de *stakeholders* para criação de valor para os envolvidos (Bundy et al., 2018; Kimiagari et al., 2013; Sulkowski et al., 2018). Encontrar uma base comum com a TJ possibilita o estudo de disputas imersas em contextos de incertezas e complexidade e a interação entre organizações e *stakeholders*.

Nosso ensaio responde à necessidade de discutir como os gestores – e organizações – coordenam e se envolvem com *stakeholders* com valores e necessidades muitas vezes conflitantes, especialmente em situações de disputa (Bundy et al., 2018).

A fim de demonstrar como as duas teorias podem ser combinadas, desenvolvemos um conjunto de proposições que surgem de nossa discussão anterior sobre a interseção entre a TJ e a TS e que podem inspirar futuros trabalhos e desenvolvimentos teóricos.

Primeiro, com base nos fundamentos da TJ, sugerimos a seguinte proposição que poderia ser aplicada para entender o comportamento de *stakeholders* no contexto de uma disputa, tais como nas situações descritas nos casos analisados.

Proposição 1 Em uma disputa pública, é provável que os *stakeholders* justifiquem as suas posições e argumentos com base nos mundos de valor que priorizam. Esses mundos de valor são apresentados como um meio para alcançar o bem comum.

Além disso, como mostrado por Patriotta et al. (2011), para aumentar a eficácia das justificativas, ou seja, para permitir a realização de objetivos, os *stakeholders* tentam alinhar os seus interesses com o bem comum. Dessa forma, nós propomos:

Proposição 2 Em uma disputa pública, as justificativas dos *stakeholders* são suscetíveis de alcançar maior eficácia quando são percebidas como coerentes com princípios comuns superiores do bem comum.

Os mundos de valor da TJ possuem princípios superiores de valor distintos, que por sua vez, são baseados no conceito de “bem comum”. O conceito de bem comum integra o que é útil a todas as pessoas, à sociedade como um todo (Argandoña, 1998) e que possibilita associações entre seres (Boltanski & Thévenot, 2006).

Ademais, deve-se observar que os mundos de valor não são estáticos ou imutáveis. Eles podem mudar enquanto a disputa avança e são vinculados ao contexto em que ocorrem. Assim, assimetrias de poder podem influenciar o modo como ocorre a priorização dos mundos de valor. Com base nos estudos analisados, seria proveitoso aplicar nossa proposta de analisar os impactos das assimetrias de poder e os testes de legitimidade nas controvérsias (Arts et al., 2018; Patriotta et al., 2011). Isto leva às proposições 3 e 4:

Proposição 3 Em uma disputa pública, organizações e/ou *stakeholders* poderosos utilizam justificativas para tentar defender sua a legitimidade, podendo ser consideradas mais importantes ou a única que é legítima em uma controvérsia.

Proposição 4 Em uma disputa pública, organizações e/ou *stakeholders* menos poderosos empregam justificativas que tentam fragilizar a legitimidade de seus oponentes, podendo ser consideradas menos importantes ou não legítimas em uma controvérsia.

No entanto, há situações em que, apesar das partes envolvidas terem diferentes níveis de poder e capacidade de influência, *stakeholders* e organizações podem chegar a um acordo construído a partir da negociação de interesses. Como ficou evidente no estudo de Ignatius e Haapasaari (2018), quando os atores empregam justificativas em consonância com princípios superiores de bem comum e assimetrias de poder, o resultado das negociações tem maior aceitabilidade pelas partes envolvidas. Isto leva às proposições 5 e 6:

Proposição 5 Em uma determinada situação, a assimetria de poder pode ser desconsiderada entre as partes envolvidas e justificativas podem ser empregadas para evocar um bem comum.

Proposição 6 Quando se chega a um acordo observando o bem comum, abordando os interesses dos *stakeholders* e das organizações, o resultado de uma disputa é considerado mais aceitável e promove relações sustentáveis entre os *stakeholders* e a organização.

Por fim, nossa proposta defende uma lente alternativa para auxiliar os gestores nos desafios relacionados à identificação e envolvimento dos *stakeholders*. Ao interpretar as justificativas de partes interessadas, os gestores podem identificar, analisar e alinhar os interesses desses grupos com os da organização. Este tema revela a nossa proposição final:

Proposição 7 Em uma controvérsia pública, ao avaliar as justificativas que surgem, os gestores podem identificar os *stakeholders*, interpretar os seus interesses e, assim, engajar-se ativamente e negociar com eles.

Tal combinação pode ocorrer de diferentes formas para fornecer explicações adicionais sobre os fenômenos organizacionais, ampliando o poder de explicação da TS. As disciplinas têm sido capazes de aprender umas com as outras e o conceito de *stakeholder* é suficientemente amplo para esforços colaborativos. Uma outra contribuição de tal intersecção seria de ampliar os debates morais nas pesquisas relacionadas à *stakeholders*, ou seja, relacionado a práticas éticas de gestão de *stakeholders* (Fontrodona et al., 2018; Harrison et al., 2015; Parmar et al., 2010).

A TJ já foi utilizada em outras áreas de estudo, tais como saúde pública, estudos sobre responsabilidade e estudos críticos. Cabe mencionar que tal intersecção dentro de pesquisas relacionadas à *stakeholders* já foi feita em alguns estudos europeus, reforçando o argumento de que as vantagens surgem deste diálogo (Jagd, 2011). Em suma, respondendo à questão de como a TJ pode complementar a TS, observamos que as intersecções entre TS e TJ podem se desdobrar nas seguintes possibilidades:

1. Aprofundar a compreensão dos mecanismos normativos e morais envolvidos nas relações entre organização e *stakeholders*, através da identificação de mundos de valor priorizadas durante situações de disputa;
2. Avançar na identificação da importância dos *stakeholders* também para considerar a “diversidade de mundos”, mostrando a interação entre poder e assimetrias de legitimidade dentro da negociação de diferentes mundos de valor;
3. Fornecer uma estrutura alternativa para analisar casos de (re)construção de legitimidade durante e após situações de disputa e,
4. Incluir o modelo da TJ na análise dos *stakeholders*, por profissionais e pesquisadores, o que traz novas possibilidades metodológicas.

Embora não forneçamos uma lista exaustiva de aplicações futuras, esperamos que desta discussão surjam reflexões sobre a intersecção de duas teorias e que ela possa fomentar estudos futuros usando tala abordagem.

Implicações e limitações práticas

Nossa proposta tem implicações práticas para os gestores – e *stakeholders* – que tentam estabelecer relações sustentáveis com seus *stakeholders*, ao mesmo tempo em que criam valor para as partes envolvidas. A sobrevivência e o desempenho organizacional dependem do alinhamento entre a organização e seus *stakeholders*. Dessa forma, os gestores devem considerar múltiplas expectativas e interesses (Bundy et al., 2018).

Ao interpretar as justificativas dos *stakeholders*, os gestores podem avaliar a importância das reivindicações em uma determinada situação, a fim de avaliar seus interesses e, assim, negociar com eles enquanto buscam um alinhamento com todas as partes envolvidas. Já foi sugerido na literatura que “[...] os gestores que desejam fomentar relações positivas com os *stakeholders* devem se concentrar no alinhamento de seus valores e prioridades [...]” (Bundy et al., 2018, p. 476). Nossa proposta ilustra uma maneira possível de conseguir tal alinhamento. Além disso, ao interpretar justificativas, é possível prever, até certo ponto, decisões ou ações futuras relacionadas a questões específicas (Mills, 1940; Schneider & Sachs, 2017).

Embora questões ambientais tenham demonstrado ser um tema frutífero, nossa proposta não se limita a este tópico; outras questões relacionadas a controvérsias públicas são oportunas, tais como má-conduta, acidentes, desastres (ver Perkiss & Moerman, 2020). Debates públicos ou disputas são requisitos obrigatórios para a aplicação de nossa proposta pois, diante de tal contexto, *stakeholders* obrigatoriamente empregam justificativas.

Outrossim, outras limitações incluem os limites teóricos da interseção entre a TS e a TJ. Por um lado, a TS argumenta que as organizações e os *stakeholders* frequentemente têm interesses conflitantes, mas devem procurar alinhar tais interesses. Tal alinhamento levaria a um melhor desempenho organizacional (Barney & Harrison, 2020; Crane, 2020; Freeman, 2004; Harrison et al., 2015). Portanto, a TS é elaborada em premissas que consideram assimetrias de poder e legitimidade entre as partes envolvidas. Por outro lado, para a TJ, assimetrias de poder e legitimidade podem desempenhar um papel em situações de disputa, mas a negociação entre os atores envolvidos pode mitigar tais assimetrias dependendo da situação, como ficou evidente nas conclusões de Ignatius e Haapasaari (2018). Estudos futuros podem testar nossas proposições a fim de contribuir para a interseção proposta.

Na realidade social, especialmente em situações de disputa, os atores se envolvem em interações empregando justificativas para negociar e barganhar interesses e assim alcançar um alinhamento/coordenação de atividades (Thévenot, 2002).

Esperamos que nossa proposta promova ideias de aplicação futura sobre a compreensão de justificativas observadas no relacionamento entre organização-*stakeholders* em situações de controvérsias públicas.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer aos revisores anônimos e aos participantes da EnANPAD 2020 por todos os seus comentários que contribuíram durante as diferentes etapas de desenvolvimento deste artigo. Agradecemos o apoio Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES - Brasil) na forma de bolsa de mestrado para Helna Almeida de Araujo Góes sob o código de financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 1093-1102. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>
- Argandoña, A. (2011, maio). *Stakeholder theory and value creation* (IESE Business School Working Paper No. 922). Barcelona, Spain: IESE Business School, University of Navarra.
- Arts, I., Buijs, A. E., & Verschoor, G. (2018). Regimes of justification: competing arguments and the construction of legitimacy in Dutch nature conservation practices. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(5-6), 1070-1084. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/09640568.2017.1319346>
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. *Business and Society*, 59(2), 203-212. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342.
- Boltanski, L., & Thevenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2000). The reality of moral expectations: A sociology of situated judgment. *Philosophical Explorations: An International Journal for the Philosophy of Mind and Action*, 3(3), 208-231. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13869790008523332>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bosse, D. A., & Coughlan, R. (2016). Stakeholder Relationship Bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197-1222. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joms.12182>
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Research notes and commentaries *stakeholders*, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.743>
- Bridoux, F. M., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing *stakeholders* with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful *stakeholders* Give Managers the Latitude to Balance All *stakeholders'* Interests? *Business and Society*, 59(2), 232-262. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Brondoni, S., Bosetti, L., & Civera, C. (2020). Ouverture de 'CSR and Multi-Stakeholder Management.' *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 1-15. <https://doi.org/10.4468/2019.1.01ouverture>
- Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015). A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review*, 40(3), 345-369. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its *stakeholders*. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cloutier, C., Gond, J. P., & Leca, B. (2017). Justification, evaluation and critique in the study of organizations: An introduction to the volume. In C. Cloutier, J. P. Gond & B. Leca (Eds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 52, pp. 3-29). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052001>
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why *stakeholders* matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263-286.
- Daudigeos, T., Roulet, T., & Valiorgue, B. (2020). How Scandals Act as Catalysts of Fringe *stakeholders'* Contentious Actions Against Multinational Corporations. *Business and Society*, 59(3), 387-418. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318756982>
- Dequech, D. (2008). Logics of justification and logics of action. *Journal of Economic Issues*, 42(2), 527-535. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00213624.2008.11507162>
- Donaldson, T. (2002). The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 107-111. Recuperado de <https://doi.org/10.5840/beq200212211>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dorobantu, S. (2019). Sketches of New and Future Research on Stakeholder Management. In J. S. Harisson, J. B. Barney, R. E. Freeman, R. A. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 256-263). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0e>
- Eranti, V. (2018). Engagements, grammars, and the public: From the liberal grammar to individual interests. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 5(1-2), 42-65. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23254823.2018.1442733>
- Fontrudona, J., Ricart, J. E., & Berrone, P. (2018). Ethical Challenges in Strategic Management: The 19th IESE International Symposium on Ethics, Business and Society. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 887-898. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3825-2>
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241. Recuperado de <https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-228>
- Freeman, R. E. (2010a). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.

- Freeman, R. E. (2010b). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *The Stakeholder Theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213-231. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Giulianotti, R., & Langseth, T. (2016). Justifying the civic interest in sport: Boltanski and Thévenot, the six worlds of justification, and hosting the Olympic games. *European Journal for Sport and Society*, 13(2), 133-153.
- Gladarev, B., & Lonkila, M. (2013). Justifying Civic Activism in Russia and Finland. *Journal of Civil Society*, 9(4), 375-390. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17448689.2013.844450>
- Godfrey, P. C., & Lewis, B. (2019). Pragmatism and pluralism: A moral foundation for stakeholder theory in the twenty-first century. In J. S. Harrison, J. B. Barney, E. Freeman, & R. A. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 19-34). Cambridge, UK: Cambridge University Press. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/9781108123495.002>
- 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. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 858-869. Recuperado de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Hörisch, J., & Schaltegger, S. (2019). Business, the Natural environment and sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. In J. S. Harrison, J. B. Barney, E. Freeman, & R. A. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 132-143). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ignatius, S., & Haapasaari, P. (2018, fevereiro). Justification theory for the analysis of the socio-cultural value of fish and fisheries: The case of Baltic salmon. *Marine Policy*, 88, 167-173.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving Interpretations as a Change Unfolds : How Managers Construe Key Organizational Events. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Jagd, S. (2011). Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 343-359. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/13684310111412349>
- Jensen, T., & Sandström, J. (2011). Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization Studies*, 32(4), 473-488. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840611400290>
- Kimiagari, S., Keivanpour, S., Mohiuddin, M., & Van Horne, C. (2013). The Cooperation Complexity Rainbow: Challenges of Stakeholder Involvement in Managing Multinational Firms. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 50-64. Recuperado de <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p50>
- Magness, V. (2008). Who are the *stakeholders* now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177-192. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9610-2>
- Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Stakeholder Management: State of the Art and Perspectives. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 1-30. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320-332. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200010>
- Mills, C. W. (1940). Situated actions and vocabularies of motive. *American Sociological Review*, 5(6), 904-913. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9780203787120>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 853-886. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x>
- Perkiss, S., & Moerman, L. (2020). Hurricane Katrina: Exploring justice and fairness as a sociology of common good(s). *Critical Perspectives on Accounting*, 67(102022). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.002>
- Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2019). Stakeholder Theory. In J. S. Harisson, J. B. Barney, R. E. Freeman, R. A. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not. *Business Ethics and Strategy, Volumes I and II*, 13(4), 479-502.
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The Impact of Stakeholder Identities on Value Creation in Issue-Based Stakeholder Networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2845-4>
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279096>
- Stocker, F., & de Mascena, K. M. C. (2019). Orientation and managing for *stakeholders* in the decision-making process. *Revista de Gestao e Secretariado*, 10(1), 167-191. Recuperado de <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.864>
- Suddaby, R. (2014). Editor's comments: Why theory? *Academy of Management Review*, 39(4), 407-411.

- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization and Environment*, 31(3), 223-241. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- Susen, S. (2017). Remarks on the nature of justification: A socio-pragmatic perspective. In C. Cloutier, J. P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 52, pp. 349-381). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.822>
- Thévenot, L. (2002). Conventions of co-ordination and the framing of uncertainty. In E. Fullbrook (Ed.), *Intersubjectivity in Economics: Agents and Structures* (pp. 181-197). London, UK: Routledge.
- Thévenot, L. (2019). What engages ? The sociology of justifications, conventions, and engagements, meeting norms. *La Revue Des Droits de l'homme*, 16, 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.4000/revdh.7114>
- Thévenot, L., Moody, M., & Lafaye, C. (2000). Political Practice and Culture in French and American Environmental Disputes. In M. Lamont, & L. Thévenot (Eds.), *Rethinking comparative cultural sociology: repertoires of évaluation in France and the United States* (pp. 229-272). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business and Society*, 1-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>
- Ylä-Anttila, T., & Luhtakallio, E. (2016). Justifications analysis: Understanding moral evaluations in public debates. *Sociological Research Online*, 21(4), 1-15. Recuperado de <https://doi.org/10.5153/sro.4099>

Helna Almeida de Araujo Góes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5485-9353>

Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: helna@ufpr.br

Germano Glufke Reis

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8884-5734>

Doutorado em Administração de Empresas pela FEA/USP com estágio doutoral na Universidade de Cambridge, Inglaterra; Professor do curso de Administração de Empresas na Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: glufkereis@ufpr.br

Gustavo Abib

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8768-9669>

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS); Professor do curso de Administração de Empresas na Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: abib@ufpr.br