

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Vitor Tesser Estevão

**A gestão de Stakeholders na Fundação Médica do Rio Grande do  
Sul à luz dos princípios de equidade**

Porto Alegre  
2023



Vitor Tesser Estevão

**A gestão de Stakeholders na Fundação Médica do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de equidade**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevedo

Porto Alegre  
2023

Vitor Tesser Estevão

**A gestão de Stakeholders na Fundação Médica do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de equidade**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração, obtendo conceito \_\_\_\_.

Porto Alegre, DIA de MÊS de ANO.

**Banca Examinadora:**

---

Prof.º Ariston Azevedo, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof.ª, Dra. Laís Silveira Santos  
Coorientadora  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

## RESUMO

A introdução da lógica gerencialista no Terceiro Setor (TS) e nas Organizações da Sociedade civil (OSCs) originaram problemas éticos e morais nestas instituições. Seu conceito de gestão visa lógicas de ação mais sociais, políticas, culturais e ecológicas, sendo a antítese das teorias tradicionais do gerencialismo, onde impera a razão instrumental voltada para o cálculo utilitário de consequências. A teoria de *stakeholders* de Robert Phillips, principal autor do estudo, entende que as organizações enfrentam um conjunto de questões morais que requerem uma teoria moral explicitamente adaptada. Resumidamente, propõe que a gestão das organizações possui o dever de procurar entender quais são suas obrigações morais dentro do esquema de cooperação, sendo estas obrigações a fonte para classificar seus *stakeholders* entre **normativos**, aqueles com os quais a organização tem uma obrigação moral adicional ou obrigações normativas, e **derivativos**, os quais a organização possui deveres morais gerais, ou seja, considerações instrumentais. Para analisar esta relação ética no contexto das TS, o objeto de estudo deste trabalho é a Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FundMed). Para isso, através de entrevistas em profundidade (dados primários) e consulta de documentação e pesquisas de clima (dados secundários) foi analisada a relação ética entre gestores e os *stakeholders* internos da FundMed. Como resultado, verificou-se que a FundMed possui alinhamento com os princípios de equidade e justiça, de acordo com os princípios da teoria de Robert Phillips, considerando a condução do esquema de cooperação com seus *stakeholders* internos. Este estudo proporciona reflexões importantes sobre os rumos gerenciais que as OSCs e demais instituições do TS vem tomando no Brasil, e sugere que, para manter a centralidade da proposta ética, é essencial que estas organizações busquem cumprir as obrigações morais com seus *stakeholders* e fomentem as ações dialógicas verdadeiramente participativas e emancipatórias para o alcance de seus objetivos sociais.

**Palavras-chave:** Justiça; *Stakeholders*; Gestão Social; Fundação; Terceiro Setor; Ética Organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Mapa dos stakeholders primários e secundário .....	38
<b>Figura 2</b> - Mapa genérico de Stakeholders – Normativo, Derivativo e Não Stakeholder .....	50
<b>Figura 3</b> - Organograma Institucional FundMed .....	59
<b>Figura 4</b> - Mapeamento do esquema cooperativo da FundMed .....	63
<b>Figura 5</b> - Mapa do esquema cooperativo da relação isolada entre FundMed e Funcionários.....	71

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado .....	26
<b>Tabela 2</b> - Perfil geral dos entrevistados.....	55
<b>Tabela 3</b> - Obrigações Morais Adicionais Presentes no Esquema Cooperativo isolado entre FundMed e Funcionários.....	74
<b>Tabela 4</b> - Características do Princípio de equidade no Esquema isolado entre FundMed e Funcionários.....	74

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
2.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
2.2	OBJETIVO GERAL.....	22
2.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
2.4	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
3.1	O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL .....	25
<b>3.1.1</b>	<b>O Terceiro Setor.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2</b>	<b>As Fundações de apoio ou Organizações da Sociedade Civil .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Os desafios de gestão das Organizações da Sociedade Civil .....</b>	<b>31</b>
3.1.3.1	Gestão Social .....	33
3.2	TEORIA DE STAKEHOLDER.....	36
<b>3.2.1</b>	<b>Contexto do Conceito de Stakeholder .....</b>	<b>36</b>
3.2.1.1	A Ética na teoria de Stakeholder .....	41
<b>3.2.2</b>	<b>A Teoria de Stakeholder e Ética Organizacional Por Phillips .....</b>	<b>42</b>
3.2.2.1	Justiça como Equidade.....	42
3.2.2.2	Obrigações .....	44
3.2.2.3	Os princípios de Justiça com equidade na gestão de Stakeholders.....	46
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>53</b>
4.1	TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA .....	53
4.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS, POPULAÇÃO E INSTRUMENTO .....	54
4.3	INSTITUIÇÃO ESTUDADA .....	56
<b>5</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>58</b>
5.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDMED .....	58
<b>5.1.1</b>	<b>Gestão Administrativa.....</b>	<b>58</b>

<b>5.1.2</b>	<b>Operação</b> .....	<b>59</b>
5.2	O ESQUEMA COOPERATIVO DA FUNDMED .....	61
<b>5.2.1</b>	<b>Stakeholders normativos</b> .....	<b>62</b>
5.2.1.1	Instituições Apoiadas .....	62
5.2.1.2	PI – Principal Investigator .....	62
5.2.1.3	Membros da FUNDMED .....	63
5.2.1.4	Bolsistas de pesquisa .....	63
5.2.1.5	Funcionários .....	63
<b>5.2.2</b>	<b>Stakeholders derivativos</b> .....	<b>65</b>
5.2.2.1	Órgãos reguladores .....	65
5.2.2.2	Indústria Privada .....	66
5.2.2.3	Comunidade Acadêmica .....	66
5.2.2.4	Fundações de Apoio .....	66
5.3	O PRINCÍPIO DE EQUIDADE NA COOPERAÇÃO ENTRE FUNDMED E FUNCIONÁRIOS .....	66
<b>5.3.1</b>	<b>As obrigações morais adicionais</b> .....	<b>66</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Equidade na relação entre FundMed e Funcionários</b> .....	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>79</b>
	<b>APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DA FUNDMED</b> .....	<b>85</b>
	<b>APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS STAKEHOLDERS DA FUNDMED</b> .....	<b>86</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Concomitantemente às instituições e organizações públicas e às organizações formais de caráter econômico, isto é, empresas, corporações etc., há todos um conjunto de organizações outras que estão a executar, diária e cotidianamente, um vasto número de atividades que são fundamentais para os cidadãos. Nos referimos às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), instituições que compõe o Terceiro Setor. Elas, mesmo sendo extremamente ativas nas sociedades contemporâneas, ainda são, de forma geral, bastante ignoradas. Conforme Persson & Moretto (2020, p.6) carentes de espaços e iniciativas de pesquisas que desenvolvam seus modos de operação e tornem suas funções sociais mais amplamente conhecidos.

O terceiro setor mobiliza um grande volume de materiais e força de trabalho que impulsionam diversas iniciativas voltadas para o desenvolvimento social e a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Para Soares e Melo (2008), esse setor é composto por organizações diversificadas, a exemplos de associações civis, fundações de direito privado, entidade beneficente, institutos, Organizações não governamentais (ONGs) etc., que se caracterizam por serem de fins não econômicos, quer dizer, não visam lucro, são em geral fundadas pela sociedade civil com interesses públicos e sociais e com contornos participativos, cooperativos e solidários.

Entre estas entidades encontram-se as Fundações de Apoio (FA), que são instituições de direito privado instituídas pelo Código Civil – Lei 10.406/2002 e integram o Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico, Tecnológico e de Inovação do país. Elas são regidas pela Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e regulamentadas pelo Decreto Nº 7.423, de 14 de dezembro de 2010. Para poder atuar como FA, as instituições devem ser credenciadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), ficando autorizadas a celebrar contratos e convênios com as suas Instituições apoiadas, objetivando desenvolver projetos de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, e estimulando a inovação,

inclusive na gestão administrativa e financeira. As Fundações são fiscalizadas pelos órgãos superiores das instituições apoiadas e pelos Ministérios Públicos Estaduais, devendo prestar contas regularmente a esses órgãos.

Idealizadas a partir de uma preocupação com a ação social e transformadora, baseada em valores como a solidariedade e confiança mútua, indo além de modelos de administração no sentido clássico do termo, as OSCs tiveram seus princípios postos à prova a partir da constituição de 1988. Nos anos 1990, a sociedade despertou para os fracassos institucionais dos aparelhos estatais e passou a buscar soluções coletivas para a crise social, particularmente por intermédio do Terceiro Setor (TENÓRIO, 2006 *apud* PERSSON; MORETTO, 2020 p.3). Dessa forma, as OSCs absorveram as transformações administrativas gerenciais de orientação neoliberal que marcaram a administração pública do período. Soares e Melo (2010, p.3) elucidam o pensamento que ganhou força à época:

[...] para atender a essas exigências e necessidades impostas pela sociedade e pela própria natureza do setor, e a fim de garantir sua sobrevivência, [...] acredita-se que configurar as práticas gerenciais dos gestores de organizações do Terceiro Setor como uma prática social proporcionará uma melhor compreensão tanto dos processos e estruturas dessas organizações quanto das transformações e da profissionalização ocorridas no Terceiro Setor.

De modo geral, as FAs foram sendo criadas dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir dos anos 1990, como uma resposta criativa da comunidade acadêmica ao engessamento imposto pelas estruturas legais, de modo que, elas fossem capazes de assegurar maior flexibilidade e agilidade à gestão universitária, presa sobremaneira às disfunções burocráticas. Apesar de extremamente ativas e participativas na produção de ciência brasileira em diversas áreas, ainda são desconhecidas tanto pelo grande público quanto por muitos profissionais inseridos dentro da estrutura de serviços das IFES e dos Institutos de Ciências e Tecnologia (ICTs). No Brasil, mais de 94% da produção científica é realizada nas universidades públicas (CONFIES, 2015), cujos recursos muitas vezes são administrados por FAs.

Não é incorreto afirmar que, de certa maneira, as IFES passaram a delegar às FAs o papel de instrumento organizacional voltado ao gerenciamento dos recursos humanos e materiais, destinados a projetos e programas na universidade. Ou seja,

elas emergiram em substituição à burocracia tradicional do setor público em que se inspiraram as universidades (ROCHA, 2012). Esta prática de instrumentalização das FAs, contudo, resultou em uma limitação de sua própria função e finalidade social, já que, paulatinamente, foi-lhe retirada sua principal característica: a promoção de objetivos científicos, acadêmicos, sociais, artísticos, culturais ou filantrópicos, que estão relacionados à solidariedade humana e ao desejo de intervenção social. Em outras palavras, as FAs passaram a atuar, exclusivamente, como escritórios de contratos e convênios de pesquisa, mediando a interação entre as IFES e a sociedade. Em alguns casos, entre as IFES e o setor empresarial.

Mesmo assumindo, ao longo das últimas décadas, uma configuração organizacional mais empresarial e ganhando importância dentro das atividades das IFES, as Fundações de Apoio assim como as demais OSCs, são oriundas de uma formação histórica bastante setorizada, fragmentada e altamente dependente de recursos Estatais (PERSSON; MORETTO, 2020). A dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, a falta de uma força de trabalho capacitada e os desafios políticos junto ao Estado, caracterizam uma certa fragilidade organizacional enfrentada pelas OSCs desde sua origem (FALCONER, 1999, p. 8).

Tais características fazem com que as OSCs, segundo Lewis (2006), se caracterizem por limitações gerenciais que afetam o monitoramento do desempenho organizacional, a gestão de uma prestação de contas múltipla, a demanda por estruturas que equilibrem uma variedade de stakeholders, os conflitos entre voluntarismo e profissionalismo, a dificuldade em manter os valores e a visão original das organizações e a tendência à definição de objetivos organizacionais vagos. Estes conflitos técnicos e éticos dificultam, para muitas delas, o alcance de seus objetivos, tornando-as incapazes de garantirem sua sustentabilidade e, por consequência, cumprirem seus objetivos sociais.

Com a necessidade de repensar suas estruturas e sua forma de atuação, somada a ocorrência histórica de uma reforma gerencial de cunho neoliberal que

acometeu a administração pública nos anos 1990, as OSCs aderiram à ideologia neoliberal, conseqüentemente gerencialista, de que as empresas privadas são organizações mais eficientes e profissionalizadas e que, portanto, devem servir de modelo organizacional para todas as demais. Isso fez com que as OSCs às assumissem como modelo paradigma (PERSSON; MORETTO, 2020).

Ainda que não possamos negar o fato de que os conhecimentos e técnicas de gestão sejam instrumentos úteis e fundamentais para a elaboração e o atingimento dos objetivos de qualquer organização, temos que compreender que, conforme Voltolini (2003) esclarece, transplantá-las para as organizações do Terceiro Setor, exige um árduo trabalho de adequação complexa. Se bem transpostas, as técnicas de gestão podem oferecer caminhos para o alcance dos objetivos das OSCs; do contrário, viram remendos de teorias gerencialistas, onde as noções de eficiência, eficácia, clientela, qualidade, produtividade, estratégia e demais concepções do gênero ganham protagonismo (CHANLAT, 1999).

A centralidade das ideias e práticas gerencialistas hoje observadas nas IFES e das OSCs tem tomado a forma de uma agenda de caráter gerencialista imposta e não uma agenda irrompida organicamente da dinâmica dessas próprias organizações. (PERSSON; MORETTO, 2020). O resultado disto se reflete nos administradores das OSCs, que, ao se depararem com determinados problemas e decisões a serem tomadas na gestão, não sabem exatamente a que princípios fundamentais atender, uma vez que não estão devidamente habituados e capacitados a analisar a realidade organizacional e nela intervir à luz dos princípios de gestão apropriados à natureza de suas instituições, conforme já houvera apontado Tenório em seu livro *Gestão de ONGs* (1997). Mesmo a aplicação das clássicas funções administrativas (planejamento, organização, direção, comando e controle), na gestão das OSCs, merece atenção específica, pois nelas estão presentes alguns “riscos”, como a “burocratização de suas atividades, que pode ameaçar seus objetivos, sua identidade e sua legitimidade” e a “não-neutralidade das mudanças, provocando conflitos na distribuição do poder” (TENÓRIO, 1997, p. 127). Por exemplo, é comum os administradores das OSCs submeterem sua prática administrativa à exclusividade de critérios de mercado, ferindo a “razão de ser” dessas organizações, porque elas são

perpassadas por regras e interesses políticos pautados por questões sociais e pela mistura do privado com o público.

Em organizações que operam e se guiam exclusivamente pelo sistema de mercado, não raro percebemos que determinada decisão afronta certos princípios morais da sociedade, mas que encontra justificção no argumento de ser uma decisão técnica do negócio, que visa conferir maior eficiência às operações. Freeman e outros (2010) confrontam estas questões e procuram compreender se algumas “decisões de negócios” podem excluir valores morais ou se promovem uma dualidade ética em seus membros, um tipo de conduta ética voltada para os negócios e outra para seu papel na sociedade enquanto cidadão ou cidadã. Como resultado dessa investigação, os autores desenvolveram duas teses: a **tese da separação**, que consiste na ideia de que as empresas devem ser voltadas exclusivamente para a maximização do lucro e de resultados, afastando ética e negócios; e a **tese da integração**, em que se acredita ser possível ter lucro e agir de forma ética simultaneamente.

Herbert Simon, em seu livro clássico *Comportamento Administrativo* (1970), embora reconheça haver, na decisão administrativa, íntima relação entre ética e fato, ele, como bem observou Procópio (2012, p. 241), “contraditoriamente propõe (...) que o comportamento administrativo deve se resumir a um problema puramente factual”. Ou seja, Simon é um defensor da tese da separação. Por outro lado, tanto Freeman e outros (2010) quanto Phillips (2003) entendem a tese da separação como uma falácia, uma visão dogmática pouco questionada pelos indivíduos da sociedade. Como recupera Meira (2010):

Se de fato os negócios fossem vistos como amorais, se deles não se esperasse um comportamento ajustado as regras morais, mas simplesmente agir de maneira a elevar os lucros, então não haveria surpresa, choque ou tumulto quando se agisse imoralmente." (DeGeroge *apud* MEIRA, 210, p.126)

Ao não visar o lucro e ter suas origens na busca por soluções de problemas considerados sociais, as OSCs devem ter seus atos pautados a partir da moral estabelecida na sociedade, visto que o alcance de seus objetivos está ligado à percepção de valor e o julgamento positivo ou negativo por parte dos integrantes da parcela da sociedade que a OSC alcança.

Na literatura brasileira o estudo de *stakeholders* ainda é incipiente, principalmente quando se abordam organizações do Terceiro Setor. Talvez porque a abordagem gerencialista dos stakeholders seja a predominante. Contudo, na literatura internacional, existem diferentes abordagens para o tratamento dos stakeholders e que podem ser aplicados para o exame das OSCs. Neste estudo optou-se por seguir a teoria de *stakeholders* e ética organizacional de Robert Phillips (2003), já que este autor aborda o assunto a partir de uma determinada perspectiva ética. Ele parte de duas ideias básicas: primeira, que as organizações são dependentes de seus *stakeholders* em seus sucessos e falhas; segunda, que a teoria da justiça como equidade (Rawls) pode contribuir significativamente para a teoria dos stakeholders.

Embora Simon (1970, p. 61) alerte que o administrador “pode ter, e geralmente tem, sua própria escala de valores pessoais que gostaria de ver realizados pela sua organização”, Phillips (2003) parte do pressuposto de que, em cada decisão tomada pelo administrador, é preciso que este leve em consideração seus stakeholders e que as relações profissionais e organizacionais sejam perpassadas por obrigações morais devidamente acordadas. De tal modo que torne a aplicação da teoria do stakeholder no caminho para se entender a ética organizacional e alcançar os objetivos organizacionais. Ao contrapor o conceito hegemônico das pesquisas acerca dos stakeholders, Phillips (2003) traz uma proposta que, diante de uma sociedade liberal, não se mostra tão radical, pois admite o mercado capitalista e suas nuances dentro da sociedade, mas requer regulamentos éticos na operação dos agentes no mercado e a procura por uma forma de distribuir recursos a partir da teoria de justiça como equidade de Jon Rawls.

Neste trabalho, portanto, adotamos a teoria de stakeholders baseada na justiça como equidade, pois acreditamos que esta oferece uma alternativa viável à gestão das organizações do Terceiro Setor, particularmente às Fundações de Apoio. No caso, estaremos voltados para a análise da Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FundMed).

A FundMed é uma fundação de apoio criada em 1991, dentro do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), um dos principais hospitais universitários do Brasil. A FundMed tem como objetivo principal captar recursos para investir em projetos e

programas de pesquisa, ensino, extensão e assistência à saúde no HCPA e de outras IFES apoiadas. Entre suas atividades estão assessoria jurídica, contratação de força de trabalho para projetos, realização de eventos científicos e culturais, realização de processos seletivos, compras e importações de insumos para os projetos, gestão financeira dos recursos e contabilização dos projetos. A FundMed já administrou mais de 1.400 projetos de pesquisa, 600 eventos científicos e auxiliou mais de 250 pesquisadores. Atualmente a instituição apoia treze IFES, são elas: Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – (CNPq); Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA); Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian (HUMAP); Hospital Universitário Walter Cantídio (HUWC-UFC); Hospital Universitário de Pelotas (HEPEL); Hospital Universitário Triângulo Mineiro (HUTM); Complexo Hospitalar do Ceara (CH-UFC); Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH); e Hospital Universitário Lauro Muller (HULM)

A Fundação atualmente é formada pela Governança, composta por um Presidente e seis diretores, todos médicos membros da organização e eleitos em assembleia geral para seus cargos. Além desses, a instituição conta com um quadro de funcionários composto por 44 pessoas com formação em diversas áreas como, administração, contabilidade, direito, contabilidade, entre outros.

## 2 PROBLEMA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A seguir são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos além da apresentação do problema e os argumentos que justificam a realização da pesquisa.

### 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme apontado na Introdução, a arena política que atua a FundMed possui uma complexidade ímpar, que mescla as noções de bens e serviços públicos e bens e serviços privados. Quando se analisa a construção histórica deste tipo de organização pela literatura, notamos que as Fundações de Apoio (FAs) deveriam afastar-se do gerencialismo e atuar com base em certos princípios da gestão que lhes são próprios, no caso, princípios da gestão social. Por hipótese, as relações da FundMed com seus stakeholders deveriam se dar sob prismas de obrigações morais específicas da gestão social. Daí nossa pergunta de pesquisa:

**Como a administração da FundMed atua na relação ética com seus *stakeholders* internos, considerando o princípio de equidade?**

### 2.2 OBJETIVO GERAL

Para poder responder à pergunta de pesquisa proposta acima, foi estabelecido como objetivo geral deste trabalho: **Identificar as práticas éticas nas relações da FundMed em relação a seu *stakeholder interno* e avaliar se estão alinhadas com o princípio da equidade proposto por Phillips (2003).**

### 2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, este estudo será capaz de suprir os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear e classificar o esquema cooperativo da FundMed seguindo a teoria proposta por Philips (2003);
- b) Identificar a percepção dos *stakeholders* internos quanto a equanimidade em sua relação com a gestão;
- c) Identificar a percepção dos gestores quanto a equanimidade em sua relação com os stakeholders internos;

- d) Correlacionar as percepções e práticas da relação de cooperação da FundMed com seus *stakeholders* internos à luz do princípio da ética organizacional de Phillips (2003);

Os objetivos específicos estão organizados de forma hierárquica, para que através deles, consigamos alcançar o objetivo principal da pesquisa. Desta forma, o objetivo (a) é o ponto de partida para esta tarefa onde, a partir da teoria, observação da operação e análise de documentos, posicionamos os *stakeholders* da FundMed e as relações destes com a gestão. Os objetivos (b) (c) e (d) são as etapas mais importantes para alcançarmos o objetivo da pesquisa. Nos dois primeiros, buscamos entender - através de pesquisa - a percepção dos *stakeholders* internos e da própria gestão da FundMed quanto à presença da equidade nas ações e decisões administrativas tomadas pela gestão; e, no objetivo (d), procuramos analisar as decisões documentadas de projetos importantes gerenciados pela FundMed, sempre analisando através do prisma dos princípios éticos da equidade propostos por Phillips (2003) e assim sendo capaz de elucidar a prática administrativa presente na FUNDMED e avaliar o quanto a FundMed está alinhada com a teoria estudada.

#### 2.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A escolha pelo tema de pesquisa começou a ser elaborada a partir da percepção, por parte do pesquisador, da forte influência do tecnicismo em sua graduação como administrador e em suas experiências no mercado de trabalho. Este senso comum do administrador técnico, percebido em colegas e gestores mais experientes, e o afastamento do administrador das ciências sociais e políticas delegando a gestão uma ideia puramente mercadológica e capitalista causou inquietação e crítica constante por parte do pesquisador. Hoje, em uma carreira dentro do Terceiro Setor, estas inquietações se fazem presentes diariamente frente aos desafios de gestão proporcionados por uma instituição sem fins lucrativos.

Dentro de um setor que não é público nem privado, com uma gama gigantesca de interlocutores, legislação própria e inserida dentro de estruturas públicas enormes, diversas teorias tecnicistas amplamente ensinadas na graduação e as experiências

em mercados de dominância privada podem se mostrar parcialmente problemáticas, evidenciando uma carência no debate destes assuntos entre os administradores do Terceiro Setor.

A gestão desta organização e a capacidade dela de dialogar com atores públicos e privados podem carecer internamente de aprofundamento, pendendo muitas vezes para a adaptação de cartilhas administrativas comuns a empresas privadas, sem o compromisso e finalidade social presentes nas OSCs. Esta pesquisa, ao buscar analisar a FundMed através de uma nova ótica, pode beneficiar os profissionais e gestores que vivenciam a realidade da FundMed e de outras OSCs, pois o assunto possui forte pertinência e potencial de mitigar a curiosidade destes na busca pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento das capacidades de gestão e relacionamento com seus diversos interlocutores.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo apresentaremos as fundamentações teóricas que permitirão nosso entendimento sobre o Terceiro Setor, os conflitos éticos vividos pelas gestões das OSCs e a importância da gestão dos stakeholders para estas organizações.

#### **3.1 O TERCEIRO SETOR E AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

##### **3.1.1 O Terceiro Setor**

No Brasil, as atividades organizacionais sem fins lucrativos ou filantrópicas têm sua origem na atuação da Santa Casa de Misericórdia, fundadas pela Igreja Católica, com o objetivo de prestar serviços de interesse social. Porém, a expressão “organizações sem fins lucrativos” tem sua origem nos Estados Unidos e passou a ser empregada no Brasil no final dos anos 1980 (ALVES, 2002). Esse termo está associado à ideia de que as atividades produtivas da sociedade podem ser segmentadas em três setores: o primeiro setor é representado pelo Estado, que utiliza recursos públicos para fins públicos; o segundo setor é composto por organizações de direito privado e fins privados e lucrativos; e o terceiro setor é bastante fragmentado em sua atuação e objetivos, sem uma definição única na literatura ou conjunto fechado de organizações dedicadas às atividades de filantropia, caridade, etc., todas elas voltadas para a coprodução do bem público (CHAMON, 2007).

As definições de Terceiro Setor variam um pouco, a depender do aspecto que cada autor busca salientar em sua obra. Porém, existem pontos centrais que estão sempre presentes. Fernandes (1994), por exemplo, aponta o caráter voluntário, privado e sem fins lucrativos do Terceiro Setor e incrementa o conceito com as ideias de liberdade e de participação solidária dos indivíduos na sociedade:

Iniciativas privadas que não visam ao lucro; iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. Nem empresa nem governo, mas sim cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem-número de ações que visam ao interesse comum. Ao Norte e ao Sul do planeta, homens e mulheres, nos últimos anos, têm criado e ampliado seus espaços de liberdade

e de participação. Em contraponto à lógica do poder que prevalece nas relações entre Estados e à lógica do lucro que orienta a ação das empresas no mercado, iniciativas empreendidas por cidadãos afirmam o valor da solidariedade. Um terceiro setor- não-lucrativo e não-governamental - coexiste hoje, no interior de cada sociedade, com o setor público estatal e com o setor privado empresarial. (FERNANDES 1994, p.7).

Para Rocha (*apud* CHAMON, 2007, p.41), essas organizações se classificariam como “privadas, não vinculadas à organização centralizada ou descentralizada da Administração Pública, [...] não almejam entre seus objetivos sociais o lucro e prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público”. Já Chamon (2007) procura sintetizar os principais pontos em comum presentes na literatura e define as instituições do Terceiro Setor como voluntárias, não governamentais, privadas, sem fins lucrativos e públicas não estatais.

Fernandes (1994, p.21) via o Terceiro Setor como “uma alternativa lógica” à dicotomia entre estado e mercado, e propunha que para uma instituição ser integrante ela precisaria estar “concebida como uma em quatro combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado”, conforme tabela 1:

**Tabela 1** - Combinações resultantes da conjunção entre o público e o privado

<b>AGENTES</b>	<b>FINS</b>		<b>SETOR</b>
<b>Privados para</b>	Privados	=	Mercado
<b>Públicos para</b>	Públicos	=	Estado
<b>Privados para</b>	Públicos	=	Terceiro Setor
<b>Públicos para</b>	Privados	=	Corrupção

**Fonte:** adaptado de Fernandes (1994, p.21)

Em suma, o Terceiro Setor é formado por instituições privadas que não visam o lucro, nem o enriquecimento de seus integrantes e sim a produção de bens e serviços públicos voltados para a necessidade coletiva (FERNANDES, 1994).

Estas concepções teóricas do Terceiro Setor são de suma importância para podermos comparar os atores que compõe os setores sociais – Estado, Mercado e Sociedade. Contudo, conforme salienta Cabral (2008), não devemos limitar as ações das organizações que compõe o Terceiro Setor a tipologias desses tipos, pois elas não se mostram capazes de descrever a multifacetada intervenção social destes agentes.

Estas nomenclaturas, na medida em que rotulam as organizações, fazem com que este espaço seja frequentemente tratado apenas como um conjunto de organizações similares (não lucrativas, não governamentais, voluntárias, investimento social privado, responsabilidade social e inúmeras outras), desprezando-se sua natureza abstrata, enquanto intermediária no que concerne às racionalidades do Estado, do mercado e da comunidade e ao mesmo tempo marcada pela concretude da intervenção social, seja ela formal, ou informal. (CABRAL 2008, p.3)

Muitas OSCs, por serem entidades sociais mutáveis e adaptáveis, possuem posições ambíguas no seu serviço e na manutenção de sua existência, fazendo com que suas características fiquem nebulosas e sua classificação e identificação como entidade do Terceiro Setor varie entre as pesquisas. Chamon (2007, p. 47) menciona a dificuldade de classificar as entidades que formam o Terceiro Setor devido a amplitude da forma de gestão, indo desde as modernas práticas de gestão e fomento a cidadania, até as modernizações conservadoras, que valorizam mais o discurso do que a prática. Para a autora, as entidades pertencentes ao Terceiro Setor incluem associações comunitárias, Organizações Não-Governamentais (ONGs), igrejas e seitas, sindicatos, clubes e associações, filantropia, fundações, e projetos sociais desenvolvidos por empresas de qualquer setor.

No Brasil, diversos estudos buscaram mensurar e classificar o Terceiro Setor. Entre eles, destacam-se os estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), denominado *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil* (FASFIL), e os estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV), intitulado *Mapa do Terceiro Setor*. Ambos utilizam o *Manual sobre as Instituições sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais*, recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU), como respaldo teórico. Este manual define que, para integrar o Terceiro Setor, a organização ou entidade deve atender aos seguintes critérios: i) ter caráter privado; ii) não ter fins lucrativos; iii) ser institucionalizada; iv) ser autoadministrada; e v) ser voluntária.

Contudo, mesmo utilizando a mesma referência teórica, os estudos divergem no entendimento de alguns critérios, formando fotografias do Terceiro Setor diferentes

entre si. Por exemplo, partidos políticos, sindicatos e entidades do “sistema S”<sup>1</sup>, que mesmo sendo entidades sem fins lucrativos, por critério, não fazem parte da classificação da FASFIL por serem geridas e financiadas a partir de uma legislação específica. As cooperativas são outro exemplo de entidades que pautaram as discussões por possuírem objetivos econômicos e um modelo de partilha dos resultados aos membros cooperados, mas que constantemente aparecem integrando o Terceiro Setor (PEREIRA, 2005). Ainda conforme nos aponta Pereira (2005), a conclusão do FASFIL é que, dentro do novo Código Civil, três figuras Jurídicas preenchem simultaneamente os cinco critérios citados anteriormente, são elas: associações, fundações e organizações religiosas.

A OSC é uma classificação dada para àquelas instituições que são formadas por duas ou mais pessoas que, por vontade própria, se unem em torno de um objetivo e interesse social e formalizam esta associação através de um Estatuto, que, após ser aprovado em Assembleia, é registrado em Cartório. A OSC deve ser registrada como se fosse uma empresa, constituindo CNPJ e todas as demais formalidades nos diversos órgãos Federal, Estadual e Municipal.

### **3.1.2 As Fundações de apoio como Organizações da Sociedade Civil**

A participação de indivíduos organizados em movimentos sociais com o intuito de gerar um benefício para a sociedade brasileira surge no Brasil dentro do catolicismo, no período do império. Mas foi apenas no Código Civil de 1916 que surgiram os primeiros tópicos sobre a regulamentação de registros das organizações civis e fundações.

Já em 1942, através da Lei nº 4.657/42, em seu Art. 11º, surgiu uma definição para esses tipos de organizações: “organizações destinada a fins de interesse coletivo, como as sociedades e as fundações, e que obedecerão à lei do Estado em

---

<sup>1</sup> Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest). Fonte: Agência Senado

que se constituírem”. Com as mudanças sociais e políticas do pós-guerra, a sociedade civil começou a ocupar cada vez mais os espaços e a buscar por mudanças e aprimoramentos para sua comunidade, ao passo que estas atividades começaram a ser executadas de maneira cada vez mais organizada.

Durante o período da Ditadura Militar (1964-1985), houve o fechamento de diversas associações sociais e políticas e as necessidades das classes populares passaram a ser discutidas por grupos considerados semiclandestinos. Inicialmente, estes grupos estavam focados em direitos básicos e trabalhistas, mas com o tempo, também começaram a discutir questões raciais, de gênero e de sexualidade. Na década de 1970, assumiram características de organizações privadas na luta por direitos sociais na figura principalmente das ONGs.

A crescente participação social das organizações civis se fortalece com a redemocratização nos anos 1980 e com as políticas neoliberais dos governos ao longo dos anos 1990 e 2000, época que começam as regulamentações e a preocupação do estado em legislar em cima das atividades destas organizações. Conforme Telles (2006), há uma tendência universalista dessas demandas sociais serem atendidas por Organizações da Sociedade Civil. Contudo, seu crescimento é contrário aos princípios constitucionais de garantia estatal dos direitos sociais para a população.

Em 2014, com o intuito de aprimorar a relação entre essas organizações e o Estado, foi elaborada uma cartilha, dando origem à Lei 13.019/2014, conhecida também como *Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil* (MROSC). Surge então a denominação Organizações da Sociedade Civil (OSC), utilizada contemporaneamente para indicar uma parcela das entidades do Terceiro Setor, uma vez que este termo reforça o protagonismo e a iniciativa da própria sociedade, bem como afirma o caráter autônomo, a finalidade pública e a voz própria da sociedade civil organizada (MROSC, 2014).

Numa acepção mais contemporânea, portanto, sociedade civil organizada e OSCs confundem-se para designar o multifacetado universo das organizações constituídas livremente por cidadãos que atuam diante da carência de produtos e serviços que o Estado não atende de modo satisfatório e o mercado não tem interesse de atender. Pertencem a esse

universo as organizações de base ou entidades comunitárias, voltadas para a promoção do desenvolvimento local e liderança de lutas populares; as organizações intermediárias de assessoria e pesquisa ou de defesa e promoção de direitos; as fundações que realizam programas de interesse social ou financiam projetos sociais realizados por terceiros; e as antigas entidades assistenciais, de atendimento direto a populações carentes, que praticam a filantropia em sentido estrito. (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p.61)

Em síntese, a Lei objetiva regulamentar juridicamente as relações de parceria das OSCs com o Estado, permitindo à essas entidades fazer parcerias com o governo para ampliar sua atuação. Ou seja, o MROSC amplia a atuação das OSCs nos casos de parcerias com o poder público e viabiliza, através do *Mapa das Organizações da Sociedade Civil*, uma Plataforma de Transparência gerida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que reúne dados oficiais provenientes de fontes públicas e privadas atualizadas constantemente, e afere dados sobre o setor e seu desenvolvimento no Brasil.

Em 2016, havia 236 mil Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (IBGE, 2016). Já o *Mapa das Organizações da Sociedade Civil*, gerenciado pelo IPEA, registra 820 mil organizações em atividade no país. A diferença de quantidade de OSCs estimadas entre ambos os institutos se deve à utilização de diferentes bases de referência de dados. A pesquisa FASFIL se baseia no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), que contém 5,1 milhões de empresas e outras organizações formais ativas registradas, de acordo com dados referentes à 2016. Já o Mapa das OSCs utiliza como referência a base do Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS), que contabilizava 20 milhões de registros no mesmo ano.

Apesar da utilização de diferentes bancos de dados, a FASFIL e o Mapa das OSCs apresentam dados similares quanto a outras características observadas no setor, como, por exemplo, a distribuição geográfica das organizações pelo país. Em detalhe, quase metade OSCs registradas estava localizada na região Sudeste, sendo 48,3% e 40% em 2016, de acordo com o IBGE e o IPEA, respectivamente. O perfil dos empregados pelas OSCs também se assemelha. O IBGE aponta que as mulheres representam 66% da mão de obra e sua remuneração média equivale a 76% da dos homens. Já segundo o IPEA, as mulheres representam 65% e recebem, em média, 85 % do salário de homens.

### 3.1.3 Os desafios de gestão das Organizações da Sociedade Civil

O desenvolvimento do Terceiro Setor e das Organizações da Sociedade civil teve de enfrentar desafios gerenciais para alcançar seus objetivos sociais e manter sua existência desde sua concepção. Assim, as discussões em torno das melhores práticas de gestão para um setor da sociedade, que até a redemocratização era pouco explorado no meio acadêmico, ganharam força e relevância.

Por muito tempo, conforme Persson e Moretto (2020), a finalidade das OSCs foi voltada apenas para atender às necessidades de seu público-alvo (sociedade), de forma que as questões administrativas eram entendidas meramente como exigências formais e secundárias, principalmente por se tratar de organizações relativamente pequenas, tendo um padrão de gestão artesanal, simples e informal, baseados principalmente em relações de confiança (ARMANI, 2013; PEREIRA *et al.*, 2013)

Cabral (2007), considerando que a prática administrativa se materializar por meio das clássicas funções de planejamento, organização, direção, comando e controle, descreve o processo de gestão como a capacidade da organização realizar sua missão. Ademais, afirma que a gestão dentro das OSCs deve ser voltada para finalidades sociais:

Função social importante, o que requer que as organizações trabalhem em cooperação, sincronização, comunicação e tendo por finalidade contemplar e realizar anseios, perspectivas e expectativas de indivíduos, representados nas organizações. Para executar essas tarefas, a gestão incorpora, para além das técnicas, dos dados econômico-financeiros, pessoas e seus valores, valendo-se de conhecimento das ciências sociais e humanas, polarizando esses conhecimentos em torno dos resultados e dos seus impactos na sociedade (CABRAL, 2007, p. 124).

Após a constituição de 1988 e a política de reorientação do papel do Estado, a partir das reformas gerenciais de cunho neoliberal (BRESSER-PEREIRA, 2000), as OSCs passaram a ser vistas como uma solução coletiva para as crises sociais, exigindo que as organizações do Terceiro Setor adquirissem, cada vez mais, conhecimento sobre gestão e ações estratégicas (PERSSON; MORETTO, 2020 p.4).

Falconer (1999) destaca que, ao alçar o Terceiro Setor a uma posição de primeira grandeza como manifestação da sociedade civil, ficou evidente que a estruturação e capacidade de mobilização das entidades naquele momento ainda não seriam suficientes para que cumprissem os novos papéis oriundos da reforma administrativa trazida pelo novo *Plano Diretor de Reforma do Estado*, de responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). O entendimento na época era de que a crise brasileira seria uma crise de Estado, ou seja “da estratégia estatizante e do modelo de ‘administração pública burocrática’”, e a resposta a isto seria o conceito de “administração pública gerencial”, caracterizada pela eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão. (PLANO DIRETOR, 1995).

Ações como a criação de um ambiente legal<sup>2</sup> mais propício, iniciativas público-privadas destinadas a apoiar estas entidades e o interesse acadêmico, principalmente através das Escolas de Administração, resultaram na percepção de que, para fortalecer o Terceiro Setor no Brasil, a prioridade seria sanar as insuficiências de gestão presente nestas organizações. O resultado foi que a forma de gerir estas organizações se tornou o ponto central nas discussões do campo de administração de organizações sem fins lucrativos, que começava a se desenvolver no país (FALCONER 1999).

A Administração surge como área de conhecimento portadora de soluções para os problemas do terceiro setor. Temas de Administração - planejamento, gestão de projetos, marketing, finanças, auditoria, liderança, motivação - antes restritos apenas ao mundo empresarial ou à administração pública, tornam-se comuns entre as organizações do terceiro setor. O jargão anglófono de gestão entra no vocabulário dos profissionais do setor: benchmarking, *fundraising*, *accountability*, stakeholders. Seja pela percepção de seus dirigentes ou por pressão externa de financiadores, a habilidade de gerir é vista como a competência mais desejável e menos presente nas organizações do terceiro setor. (FALCONER 1999, p.11)

Persson e Moretto (2020) debateram, por exemplo, as origens dos fundamentos da teoria administrativa tradicional, acusando-as de serem positivista, onisciente e acrítica, além de intimamente associada ao pragmatismo, ao sucesso de mercado e

---

<sup>2</sup> Ambiente legal é composto por leis, políticas públicas, agências governamentais e grupos de pressão, que regulam ou influenciam a sociedade como um todo e, portanto, os indivíduos e organizações que nela estão inseridos (MALHOTRA 2006, P.68)

à razão instrumental. Tudo isso seria, para os autores, os pilares do discurso gerencialista, hoje dominante.

De acordo com Tenório (*apud* PERSSON; MORETTO 2020, p. 9), o modelo gerencialista (*management*) não tem compromisso com a transformação social e resulta na manutenção do *status quo*, já que: “analisa somente o que vê e aceita a ordem social presente, obstruindo qualquer possibilidade de mudança, o que conduz ao quietismo político” e estaria “intimamente relacionada a dominação tecnológica na sociedade tecnocrática que vivemos”.

### 3.1.3.1 Gestão Social

A teoria da Gestão Social surge no meio acadêmico como um contraponto ao pensamento *gerencialista* hegemônico, uma alternativa de gestão baseada em questões de natureza social, tendo como fim a emancipação dos sujeitos nessas organizações via ações dialógicas verdadeiramente participativas, intersubjetivas e baseadas na racionalidade (PERSSON; MORETTO, 2020). Tenório (1999) procura resumir o que é gestão social:

Por gestão social entendemos a substituição da gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento participativo dialógico, no qual o processo decisório em uma dada sociedade é exercido por meio dos diferentes sujeitos sociais. Este conceito sugere que a pessoa humana, ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto, ou seja, tendo conhecimento da substância social do seu papel na organização da sociedade, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, trabalhador, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade. (TENÓRIO 1999, p. 3)

Neste sentido, a Gestão Social desponta como uma alternativa à gestão tradicional gerencialista (também chamada de *gestão estratégica*) por ser partidária de elementos críticos, cujo princípio fundamental é a busca pela emancipação humana (PERSSON; MORETTO 2020). Ela adota um processo gerencial dialógico, onde a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (TENÓRIO, 1999, p. 151).

De acordo com Chanlat (2002), a gestão estratégica privada tem invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os

serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem fins lucrativos e até as igrejas, sendo cada vez mais naturalizada no dia a dia das pessoas. Já Ribeiro (1969) entende que a instrumentalização do administrador resultante da gestão estratégica seria a forma do sistema de minguar a consciência política do indivíduo ao restringi-lo de sua liberdade. Sendo mais específico, Tenório afirma que a gestão estratégica há muito investe sobre o Terceiro Setor, buscando conferir-lhe maior profissionalização e estratégias de sobrevivência organizacional do que maior efetividade das ações como agentes sociais.

A ação racional com relação a fins tem merecido, principalmente a partir do taylorismo, uma busca constante de paradigmas que justifiquem o agir instrumental dentro dos sistemas sociais formalmente organizados. Essa procura, no entanto, não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas ações de forma emancipadora. (TENÓRIO, 1990, p.1)

Ao estudar as relações entre Sociedade–Estado e Trabalho–Capital, Tenório (1999) propõe uma troca da ótica de partida das discussões, ao colocar como premissa que devemos partir da ótica da Sociedade–Trabalho para focar no que deve ser o protagonista dessas relações, a cidadania.

Cidadão é o sujeito privilegiado de vocalização daquilo que interessa à Sociedade nas demandas ao Estado e daquilo que interessa ao trabalhador na interação com o capital. Isto é, a cidadania é vista não apenas como a base da soberania de um Estado-nação, mas também como expressão do pleno exercício de direitos exigíveis em benefício da pessoa humana e da comunidade. (TENÓRIO, 1999 p. 2)

Desta forma, pode-se concluir que as OSCs, por serem organizações civis oriundas da cooperação de agentes que visam promover objetivos sociais coletivos, precisam pautar eticamente os termos que regem seus relacionamentos cooperados em uma arena política singular como a do Terceiro Setor. Desta forma, no centro das preocupações dessas instituições devem estar seus objetivos institucionais e seu público constituinte, e não os ganhos privados.

A gestão de uma OSC é o instrumento interlocutor dos propósitos das instituições, sendo através dele que os líderes e gestores são capazes de alinhar os objetivos sociais da organização frente ao seu público constituinte (instituidores, funcionários, voluntários, doadores, público-alvo etc.) (CABRAL, 2007, p. 3).

Percebemos, então, que os princípios da livre concorrência e da concentração de renda são introduzidos nas OSCs por meio da disseminação do planejamento

estratégico como tática de sua sustentabilidade. No entanto, este fato pode, eventualmente, acarretar conflito moral entre a gestão da organização e os agentes constituídos em cooperação, ou seja, os *stakeholders*.

Freeman (1984, p.46), ao popularizar o conceito de *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas realizações dos objetivos da organização”, gerou na literatura duas vertentes: a primeira, traduzida a partir da ótica de quem é afetado, preconiza que as organizações possuem compromissos morais com seus *stakeholders*; a segunda, a partir da ótica de quem afeta a organização, visa os objetivos organizacionais e prioriza a estratégia. Essa dualidade, somada ao senso comum neoliberal desenvolvido no Brasil, onde a eficiência, eficácia e rentabilidade deveriam estar no centro do desenvolvimento, leva à conclusão de que o planejamento estratégico, já difundido nas Escolas de Administração, desponta como o caminho para a sobrevivência das corporações através da livre concorrência e da concentração de renda. Em outras palavras, hoje existe um grande conflito dentro do Terceiro Setor entre a ética e a moral traduzidas na gestão estratégica, de cunho utilitarista, onde o objetivo é o progresso individual, e a ética e a moral constituídas na origem cooperativa das OSCs, que visam ganhos coletivos ao focar suas atividades no objetivo de gerar benefícios sociais.

Assim, a gestão social oferece uma alternativa viável de modelo administrativo às OSCs, trazendo ao centro dos esforços o alinhamento dos objetivos, conseqüentemente as práticas administrativas, com seus princípios constituintes, onde a distribuição dos benefícios e malefícios da cooperação deve ocorrer de maneira equânime, evitando qualquer disparidade entre seus *stakeholders*. Este princípio foi observado na obra de John Rawls (1971) e que serviu como base para Robert Phillips (2003) propor a teoria de *stakeholders* e ética organizacional.

Supor que há um mútuo e benéfico esquema de cooperação, e que as vantagens podem somente ser obtidas se todos cooperam [...] supor que a cooperação exige um determinado sacrifício de cada pessoa, que envolve pelo menos uma determinada limitação de sua liberdade. [...] Supor finalmente que os benefícios produzidos pela cooperação são, até algum ponto livres [...] sob estas circunstâncias, uma pessoa que aceite os benefícios do esquema está comprometida com o desempenho de fazer a

sua parte e não se aproveitar do benefício livre não cooperado. (RAWLS *apud* PHILLIPS, 2003, p.143)

Conclui-se, então, que as instituições que compõem o Terceiro Setor não devem estar orientadas para finalidades meramente econômicas. Seu conceito de gestão, uma vez que almeja ser a antítese das teorias tradicionais do gerencialismo, na qual impera a razão instrumental voltada para o cálculo utilitário de consequências, visa lógicas de ação mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas (FRANÇA, 2008).

### 3.2 TEORIA DE STAKEHOLDER

A definição de *stakeholder* na literatura é bastante ampla e sua origem ainda é pouco conhecida. Freeman (1984, p. 46) explica que a primeira definição para o termo é rotineiramente creditada há um memorando interno produzido em 1963 pelo Instituto de Pesquisa Stanford, como “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir<sup>3</sup>”. Friedman e Miles (2006) apontam em suas pesquisas que, desde o memorando em Stanford, surgiram 55 definições de *stakeholders*. A teoria do stakeholder e ética organizacional, proposta por Robert Phillips em 2003, é a mais recente e objeto central desta pesquisa.

Desta forma, ao longo deste capítulo exploraremos conceitos importantes para entendermos o que é a teoria de *stakeholders*, sua origem e seu contexto de desenvolvimento, possibilitando nossa compreensão quanto ao impacto que a gestão possui na construção moral de suas relações cooperadas. Para tanto, este capítulo se divide em 2 subcapítulos principais: o primeiro procura descrever o contexto que permitiu o desenvolvimento do conceito de *stakeholder*; o segundo trata diretamente da teoria principal para esta pesquisa. O subcapítulo busca esclarecer os conceitos utilizados por Phillips e elucidar sua proposta de Teoria do Stakeholder e Ética Organizacional.

#### 3.2.1 Contexto do Conceito de Stakeholder

Freeman (1984), em seu livro que ajudou a popularizar a aplicação de teorias de *Stakeholders*, definiu o *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p.

---

<sup>3</sup> Tradução do autor: “those groups without whose support the organization would cease to exist.”

46). Ao propor o conceito, o autor procurava abranger a gestão estratégica e às questões de valor e troca, conceitos estritamente ligados ao capitalismo, onde a teoria de *stakeholders* ganhou força e se desenvolveu predominantemente no campo econômico. Neste âmbito, pode-se dizer que as teorias de *stakeholders* podem ser divididas como descritiva, instrumental e normativa, conforme Machado (2011) aponta:

A teoria do *stakeholder* é descritiva por apresentar um modelo que descreve o que a corporação é. É instrumental, porque estabelece um *framework* que examina um processo inteiro, as conexões entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. Finalmente, é normativa, o que envolve a identificação dos *stakeholders* pelo seu interesse no projeto analisado e também a consideração que cada grupo de *stakeholders* merece. (MACHADO, 2011 p.4)

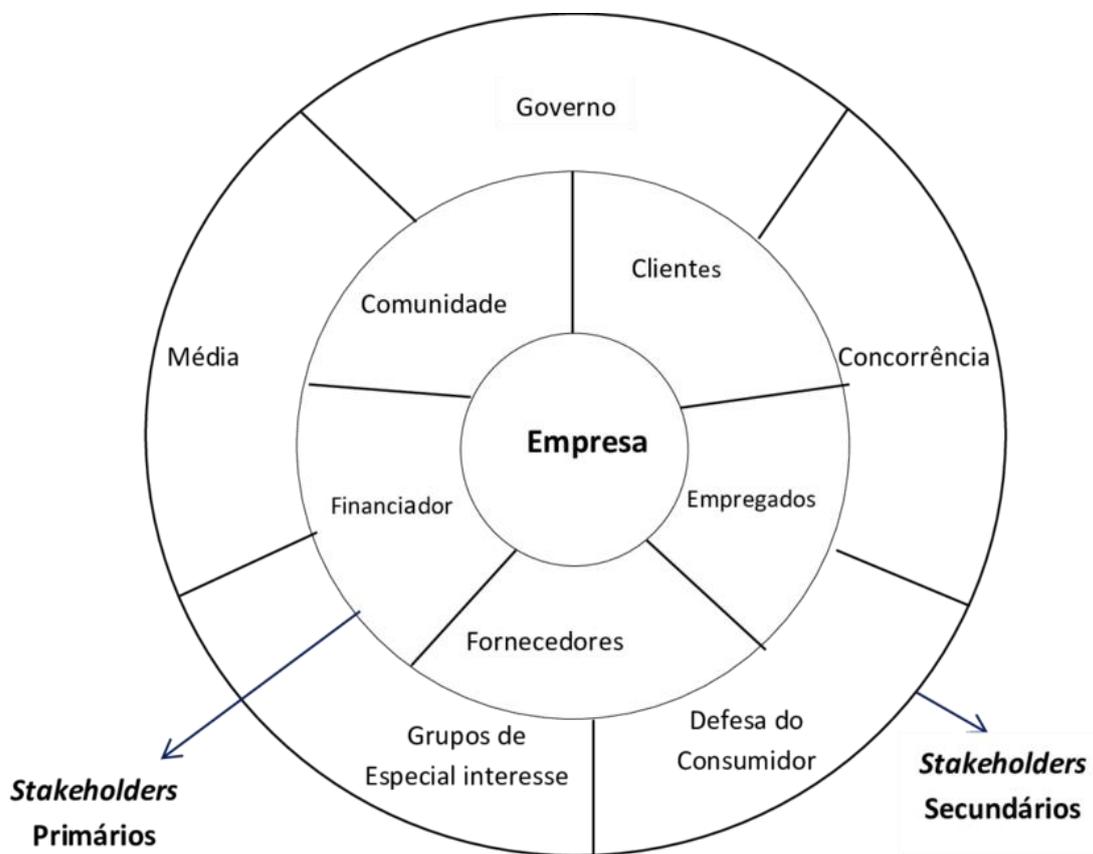
Clarkson (1995) ofereceu uma primeira forma para a identificação dos *stakeholders* principais. Ele divide os *stakeholders* em um grupo primário e outro secundário, conforme Figura 1. O grupo primário é aquele que, sem sua participação continuada, a corporação não pode sobreviver como uma empresa atuante. Já o grupo secundário é aquele que influencia ou é afetado pela corporação, mas não está envolvido em transações, não sendo, portanto, essencial para a sobrevivência da corporação (CLARKSON, 1995, p.106-107). Embora útil para a identificação dos *stakeholders* considerados centrais e importantes para a sobrevivência da empresa, esta ótica não considera o *stakeholder* periférico em uma posição favorável onde ele possa inesperadamente desenvolver um interesse crítico nas atividades de uma organização e se esforçar para adquirir poder para influenciá-la.

Welcomer et al. (2003) analisaram o relacionamento entre empresas e *stakeholders* e sugerem que “as empresas trabalham com os *stakeholders* para favorecer seus próprios interesses e algumas vezes porque julgam ser uma obrigação moral” (WELCOMER et al. 2003, p. 43). Neste sentido, as relações são criadas a partir da esperança de se alcançar ganho mútuo e possuem a capacidade de impactar significativamente a empresa.

Post, Preston e Sachs (2002) argumentam que a teoria de *stakeholder* oferece à empresa a habilidade de gerar riqueza sustentável, sugerindo que a sobrevivência

de longo prazo da organização é determinada pela capacidade de sua gestão em se relacionar com seus “stakeholder críticos”. Os autores definem os stakeholders da seguinte forma: “os stakeholders de uma corporação são indivíduos e público-alvo que contribuem, quer voluntária ou involuntariamente, para sua capacidade criadora de riqueza e atividades, sendo, portanto, seus beneficiários e/ou pessoas em risco potencial.” (POST, PRESTON E SACHS, 2002. p. 19).

**Figura 1 - Mapa dos stakeholders primários e secundário**



Fonte: Adaptado de Freeman, Harrison e Wicks (*apud* FREEMAN ET AL, 2010, p. 24).

De acordo com Freeman (1984, p. 47), chamar um grupo de stakeholders traz "legitimidade" para a relação cooperativa. Esse conceito indica que os "stakeholders legítimos" requerem atenção administrativa, já que se assume que é legítimo que a organização gaste recursos em sua relação. Freeman (1984, p. 45) argumenta que "se você quer ser um gestor efetivo, precisa levar os stakeholders em consideração". Nesta mesma linha, Brickson (2007) concorda que todos os stakeholders são importantes, mas destaca que "será impossível satisfazer todas as preocupações de todos os stakeholders" (p. 882).

Pode-se perceber na literatura acerca da teoria de *stakeholder* uma predominância do caráter econômico. A aplicação indiscriminada destas teorias por gestões que visam apenas a maximização de valor, ganho pessoal e sobrevivência, caracteriza a moral que baliza a relação cooperativa entre as organizações geridas a partir destes modelos. Freeman e outros (2010) exemplificam essa questão ao abordar exemplos de respostas às perguntas referentes a decisões de gestores, como: "[...] 'isso é negócio' ou 'essa é uma decisão de negócio' ou 'tive que fazer isso para o bem do negócio' "<sup>4</sup>. Essas situações são exercidas por gestores como se não houvesse consequências morais frente a decisões tomadas em empresas. Neste sentido, versões mais agressivas da teoria levam efetivamente à ideia de concentração de capital e, conseqüentemente, aos princípios da competição irrestrita. As organizações presentes em tal cenário moral, objetivam a "destruição" da concorrência, independente de consequências sociais como, por exemplo, o desemprego.

A variação econômica da temática dos *stakeholders*, onde o objetivo das teses é maximizar a prosperidade dos proprietários dos negócios, é vista por Phillips

---

<sup>4</sup> Tradução do autor: "[...] 'this is business' or 'this is a business decision', or 'I've got to do this for the good of the business' ".

(2003) como uma visão dogmática e utilitarista<sup>5</sup> para a teoria e considerada pelo autor como uma “reivindicação moral”<sup>6</sup> (PHILLIPS, 2002, p.4).

A variação utilitarista diz que os indivíduos que trabalham em prol de seus próprios interesses irão realmente beneficiar a sociedade como um todo. Mesmo quando estendido de indivíduos para organizações, a razão para maximizar a riqueza do proprietário está nos benefícios que se acumulam para a sociedade: “uma maré alta levanta todos os barcos” é um argumento moral. (PHILLIPS 2003, p. 4)<sup>7</sup>

Este trabalho, portanto, incorpora a definição de *stakeholders* de Phillips (2003), onde: *stakeholders* são aqueles que possuem obrigações morais adicionais com a organização por se encontrarem em um esquema cooperativo de benefício mútuo.

Um esquema cooperativo pode ser pensado como uma relação de troca, onde existe benefício mútuo (oriundos da cooperação), cooperação que requer certo sacrifício das partes envolvidas, livre conduta, aceitação voluntária dos benefícios e também onde existe proporcionalidade entre a obrigação que se tem e o benefício que se ganha. (TORRES apud PHILLIPS 2003, p. 18)

Este modelo foi escolhido pelo pesquisador a partir de uma ótica onde as instituições que compõem o Terceiro Setor não devem estar orientadas para finalidades meramente econômicas. Seu conceito de gestão, uma vez que almeja ser a antítese das teorias tradicionais do gerencialismo, na qual impera a razão instrumental voltada para o cálculo utilitário de consequências, visa lógicas de ação mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas (FRANÇA, 2008). Desta forma, a teoria de *stakeholders* baseada na justiça como equidade de Phillips (2003) oferece uma alternativa viável de gestão de *stakeholders* para o Terceiro Setor, ao não agredir a finalidade ética de cunho social presente no surgimento dessas organizações (PERSSON; MORETTO, 2020).

---

<sup>5</sup> O utilitarismo sustenta o preceito de que os indivíduos, quanto totalmente voltados para seus próprios interesses, estariam beneficiando a sociedade no conjunto.

<sup>6</sup> Tradução do autor: “moral claim”

<sup>7</sup> Tradução do autor: “the utilitarian variation says that individuals working toward their own self-interest will actually benefit society as a whole. Even when extended from individuals to organizations, the rationale for maximizing owner wealth lies in the benefits that accrue to society: “a rising tide lifts all boats” is a moral argument.”

### 3.2.1.1 A Ética na teoria de Stakeholder

A etimologia da palavra ética tem origem grega *ethos* que significa “caráter distintivo, disposição, modo de ser adquirido [...]” (SROUR, 2005, p. 307). Já a palavra moral tem origem no latim *mos* ou *mores* que significa costumes e refere-se a maneiras de agir através de normas contraídas por hábito ou educação.

Vázquez (2007) explica a moral como um conjunto de valores e normas que orientam as ações dos indivíduos de uma sociedade e são criadas de forma informal a partir das relações dos indivíduos desta sociedade. Já a ética, segundo o autor, é a ciência que estuda a moral, por onde é possível criar reflexões críticas sobre o tema. Vázques (2007) propõe também que as relações entre indivíduos se dão através de um caráter normativo, quando a relação é regulada a partir de normas, e um caráter factual, que diz respeito aos atos humanos realizados nesta relação que são independentes do estabelecido por normas: “o normativo exige ser realizado e, por isso, orienta-se no sentido do fatural; o realizado (o fatural) só ganha significado moral na medida em que pode ser referido (positiva ou negativamente) a uma norma”.( VÁZQUEZ 2007, p. 65). Por fim, o autor entende que o ato moral se caracteriza por ser passível de aprovação ou reprovação a partir das normas estabelecidas por uma determinada sociedade.

Nash (1993) aprofunda a reflexão ao combinar uma forma coerente de motivação de lucro e valores altruístas. Assim, a ética convencionalizada, conforme a autora, utiliza de diferentes instrumentos administrativos, tendo como parte ativa a conduta moral por parte da gestão para além das obrigações legais e do custo-benefício:

todos os indivíduos merecem respeito e serviço em vez de serem mercedores apenas daquilo que possam custar ou trazer de benefícios [...] toda vida tem valor, mesmo dentro do contexto econômico de servir a uma entidade corporativa (NASH, 1993, p. 21).

Ao olharmos a teoria de stakeholders como uma possibilidade de a gestão pautar questões éticas nas suas relações cooperada, a tese da separação e a tese da integração, propostas por Freeman e outro (2010), embora não trabalhe

explicitamente com a ideia de ética convencionalizada, procura analisar as questões ligadas com o problema da ética no capitalismo.

Segundo Freeman (1994), ideologicamente o discurso do negócio e o discurso da ética podem ser separados de uma forma que é possível observarmos decisões de negócios vazias de conteúdo moral e decisões morais sem conteúdo de negócio. Esta ideia usualmente percebida no cotidiano empresarial é chamada de **tese da separação**. Criticada por Freeman (2010) e por Phillips (2003), a tese da separação diminui o uso da razão nas relações e fortalece uma visão hegemônica que prima pela “técnica”. Nestas condições, as relações tenderiam pela busca da maximização dos lucros e benefícios que possam ser extraídos da cooperação. Conforme Freeman (1994) esclarece, a razão de ser da análise e gestão de stakeholders é negar a tese da separação, já que toda a teoria é socialmente contextualizada e todo contexto social inclui uma dimensão moral.

Na perspectiva onde a teoria de stakeholders significa a integração dos interesses de todos stakeholders, ao invés da maximização dos interesses de um ou outro indivíduo do esquema cooperativo, a **tese da integração** aponta para a união entre negócio e ética, defendendo que é a possível que a gestão tenha resultados positivos e extraia da cooperação seus benefícios agindo de forma eticamente simultaneamente:

A maioria das decisões de negócios ou das proposições sobre negócios tem algum conteúdo ético ou uma visão ética implícita. A maioria das decisões éticas ou proposições sobre ética tem algum conteúdo de negócios ou uma visão implícita sobre negócios" (FREEMAN ET AL, 2010, p. 7).

É nesta linha que Phillips (2003) viu na teoria do stakeholder uma abertura para que, junto à teoria político e moral de John Rawls, se desenvolva uma teoria de ética organizacional, que tem como base o princípio de equidade do stakeholder.

### **3.2.2 A Teoria de Stakeholder e Ética Organizacional Por Phillips**

#### **3.2.2.1 Justiça como Equidade**

Em seu livro, Rawls (2002) apresenta uma perspectiva político-filosófica que pode servir como base para a análise de diversas questões sociais, incluindo conflitos

relacionados ao trabalho, sociedade e formas de gestão. Ele entende que a tarefa da filosofia política é promover uma concepção de justiça que seja válida para uma democracia sistemática e razoável. Nesse sentido, como alternativa ao utilitarismo, propõe a teoria da “Justiça como Equidade”, onde estabelece dois princípios de Justiça que devem servir como guias na efetivação básica dos valores da liberdade e da igualdade. Ele os apresenta da seguinte forma:

- a) Cada pessoa tem direito igual a um sistema plenamente adequado de liberdades e de direitos básicos para todos, compatíveis com um mesmo sistema para todos;
- b) As desigualdades sociais e econômicas devem, em primeiro lugar, estar ligadas a funções e a posições abertas a todos em condições de justa (*fair*) igualdade de oportunidades e em segundo lugar, devem proporcionar a maior vantagem para os membros mais desfavorecidos da sociedade (Rawls, 2002, p. 47-48).

A partir destes princípios, o autor conclui que a teoria de justiça como equidade é uma alternativa para a construção de um sistema de cooperação social equitativa entre pessoas livres e iguais. Assim, cada um destes princípios precisa reger as instituições nos campos dos direitos, liberdades, oportunidades e reivindicações de igualdade dos indivíduos.

Rawls (2002) salienta que o objetivo da teoria da Justiça como equidade possui um caráter absolutamente prático, onde o objetivo seria usá-la de base para um acordo político informado e voluntário entre cidadãos livres e iguais, promovendo um regime democrático justo. Para esclarecer este ponto, o autor (2002, p.216) propõe a ideia de cooperação social, onde dois de seus elementos merecem destaque para o presente trabalho:

- 1) A cooperação é distinta de uma atividade que fosse coordenada apenas socialmente, como por exemplo ordens emitidas por uma autoridade. A cooperação deve ser guiada por regras publicamente reconhecidas e por procedimentos aceitos por todos que cooperam.
- 2) A cooperação necessariamente implica na ideia de que todos os seus termos são equitativos (*fair*), e que todos os participantes devem aceitá-los igualmente. Estes termos implicam na condição de reciprocidade ou de mutualidade e todos os

atores envolvidos na cooperação devem desenvolver seu papel de acordo com estas regras e extrair vantagens disto de uma maneira apropriada baseada em critérios de comparação correto.

Atribuídas estas faculdades morais presentes na teoria da cooperação social, podemos compreender como as pessoas podem ser membros integrais de um sistema equitativo de cooperação social e serem capazes de aplicar um senso de justiça na praticar de uma cooperação do bem (RAWLS, 2002, p. 216).

Phillips (2003), ao basear-se nessas ideias, entende que utilizar a teoria de stakeholders com o objetivo de maximizar a prosperidade dos proprietários dos negócios é ter uma visão dogmática e utilitarista para a teoria. Baseando-se em termos morais, o autor propõe que as organizações possuem o dever de procurar entender quais são suas obrigações morais com seus stakeholders, a fonte e a justificativa dessas obrigações, para então entender de fato quem são os stakeholders da organização. Em suma, para Phillips (2003), quando os indivíduos se agrupam em um esforço cooperativo e os benefícios mútuos dessa cooperação são aceitos, criam-se então obrigações morais adicionais entre eles. Essas obrigações precisam ser elaboradas, defendidas e comparadas, a fim de buscar a equidade no grupo.

### 3.2.2.2 Obrigações

O conceito vital para o entendimento da teoria do princípio de justiça e equidade dos *stakeholders* é o significado técnico do termo “Obrigação”. É importante compreender o que se entende por obrigação no contexto da teoria e diferenciá-la de outros conceitos morais, como o “dever”.

Obrigação, como conceito seguido por Hart, Rawls e Simmons, e aplicado por Phillips, carrega um significado um tanto técnico. Phillips (2003, p.94) caracteriza o termo em quatro condições:

- a) Uma obrigação é uma exigência moral gerada pela realização de algum ato voluntário (ou omissão);
- b) Uma obrigação é devida por uma pessoa específica (o devedor) a uma pessoa ou pessoas específicas (o(s) credor(es));

- c) Para cada obrigação gerada, é gerado simultaneamente um direito correlativo;
- d) É a natureza da transação ou relacionamento em que o devedor e o credor entram, não a natureza do ato exigido, que torna o ato obrigatório.

A primeira condição é central para a teoria dos stakeholders, uma vez que, para a relação de cooperação ser significativa, deve existir algum grau de consideração moral adicional por parte da gestão da organização, para além das obrigações morais devidas a todos os seres humanos. Esta consideração moral adicional surge a partir do ato voluntário, gerador de obrigação, e da aceitação cooperativa dos benefícios ou bens de algum tipo.

É importante salientar que a omissão voluntária citada na primeira condição diz respeito à condição em que o silêncio indica o consentimento. O autor exemplifica esta condição: “Uma reunião em que o líder diz: “nós nos encontraremos na segunda-feira às 17:00 horas, se não houver objeções”, é uma ocasião em que o silêncio ou a omissão significa ter consentido na reunião e ter criado uma obrigação de estar lá.”<sup>8</sup> (PHILLIPS 2003, p. 94).

A segunda condição, similar a primeira, ao indicar uma “especificidade” na relação entre as partes envolvidas na cooperação, difere a obrigação moral existente nessa relação daquelas que são devidas para todos. Conforme o autor esclarece: “são os atos específicos que criam as obrigações e indicam as partes (devedores e credores) envolvidos nestas obrigações”<sup>9</sup> (PHILLIPS 2003, p. 95). Assim, as duas primeiras condições para a obrigação contrastam-se com os “deveres”, que não exigem nenhuma especificidade na relação, já que são devidos por todos a todos simplesmente pelo fato de serem humanos.

---

<sup>8</sup> Tradução do autor: “a meeting Where the leader says, “We will meet Monday at 5:00 unless there are objections.”

<sup>9</sup> Tradução do autor: “In the case of obligations, however, specifiabale acts create the obligations and specific parties to the obligations.”

A terceira condição, bastante elucidativa, indica que a criação de uma obrigação também cria um direito por parte do indivíduo devedor de cumprir a obrigação. Já a quarta condição indica que a existência ou inexistência de obrigações não se baseia no conteúdo da relação em si, mas nos atos dos indivíduos cooperados. Phillips exemplifica esta condição:

Por exemplo, não tenho nenhuma obrigação de não matá-lo (embora eu obviamente tenha o dever de não matá-lo e você tem o direito de não ser assassinado), a menos que eu declare "prometo não matá-lo", momento em que assumo a obrigação. Observe que não é a natureza do ato de assassinar que criou a obrigação, mas a natureza do ato de prometer.<sup>10</sup> (PHILLIPS 2003, p. 95).

O conceito de “obrigação”, em resumo, é importante para a teoria proposta por Phillips em dois pontos correlatos: o primeiro é distinção entre “obrigações” e “deveres”, em que as duas primeiras condições auxiliam a gestão a definir a identidade de seus stakeholders no esquema de cooperação; em segundo lugar, as condições fornecem a “espinha dorsal” para a estrutura de stakeholders baseada na equidade, pois é a partir deste conceito que serão analisadas as reivindicações de *status* das partes cooperadas, ou seja, o conceito de obrigação é fundamental para a gestão classificar seus stakeholders seguindo a proposta de Phillips.

### 3.2.2.3 Os princípios de Justiça com equidade na gestão de Stakeholders

A teoria dos stakeholders de Phillips (2003) aponta que as organizações do século XXI estão enfrentando um conjunto de questões morais que requerem uma teoria moral explicitamente adaptada. Para isso, o autor caracteriza sua teoria não como uma fórmula para obter melhor desempenho econômico, mas sim como uma teoria ética organizacional (Phillips, 2003). A teoria, portanto, é uma ideia razoavelmente inserida em elementos de caráter liberal, mas sensível às desigualdades sociais. Isso implica em dizer que é preciso dar mais para aqueles que têm menos, constituindo assim um regramento moral que sustenta essa ideia.

---

<sup>10</sup> Tradução do autor: “For example, I am under no obligation to not murder you (although I obviously have a duty to not murder you and you have a right not to be murdered) unless I stat, “I hereby promise to not murder you,” at which point I incur the obligations. Note that it is not the nature of the act or murdering that created the obligation, but the nature of the act of promising”

Repetindo: a gestão das organizações possui o dever de procurar entender quais são suas obrigações morais, a fonte dessas obrigações e a justificativa. Somente assim, a gestão será capaz de compreender quem são seus stakeholders e mapear seu esquema cooperativo. Dessa forma, a gestão precisa estar atenta às obrigações que surgem nas relações de cooperação. Tais obrigações surgem quando os indivíduos se agrupam em um esforço cooperativo e aceitam os benefícios mútuos dessa cooperação, criando obrigações morais adicionais entre eles. Essas obrigações precisam ser elaboradas, defendidas e comparadas para buscar a equidade no grupo.

A obrigação que a organização tem com seus stakeholders deve ter o mesmo peso e importância que a obrigação dos stakeholders têm com a organização. Isso torna a relação existente mais equitativa, não permitindo que o relacionamento traga mais benefícios para um ou outro (TORRES, 2013). Conforme Freeman e outros (2010), a proposta deve ser de um esquema cooperativo, no qual os participantes possuem obrigações entre si por meio dos benefícios de dar e receber do esquema.

A partir desta premissa, Phillips (2003, p.87) propõe seis qualificações que visam esclarecer e determinar a extensão da aplicabilidade dos princípios de justiça e equidade em um esquema cooperativo baseado no *fair play* de John Rawls:

- i) Benefício mútuo. Consiste na ideia de que todos os participantes do esquema devem ganhar benefícios oriundos desta participação. Este benefício pode ser pessoal, diretamente para o cooperador, ou incluir desejos direcionados a outras pessoas, geralmente próximas, como por exemplo um filho ou um amigo.
- ii) Justiça. Exige que, para que o esquema cooperativo seja apropriado, as relações entre os indivíduos presentes neste esquema devem ocorrer de forma justa. Com esta premissa, Phillips não ignora completamente as possíveis injustiças sistêmicas presentes em economias de livre mercado, apenas entende que isso não serve como uma acusação geral para todos os atores presentes no sistema. Mesmo no sistema mais flagrantemente injusto, pode haver organizações e indivíduos que operam de forma justa.

Assim, para esses indivíduos e organizações particulares, as obrigações de justiça são considerações importantes.

- iii) Benefícios que se acumulam somente sob condições de maioria absoluta. Este princípio foi originalmente sugerido por Rawls como base para obrigações políticas e atualmente propõe-se que ele sirva para criar obrigações nas interações comerciais. Mesmo que todas as outras condições necessárias sejam satisfeitas, ainda assim seria injusto obter benefícios de um esquema cooperativo sem contribuição, mesmo que estes benefícios possam ser obtidos em condições substancialmente distantes da unanimidade. Contudo, Phillips argumenta que a condição de unanimidade pode ser uma impossibilidade lógica neste uso, pois um princípio é projetado para determinar quem deve ou não ser incluído no grupo operativo, sugerindo para esta condição a pergunta "unanimidade entre quem?". Se o grupo observado é desconhecido ou não delimitado, torna-se impossível saber o quão perto este grupo está da unanimidade. Logo, esta condição pode ser descartada para usos atuais.
- iv) Cooperativismo que exige sacrifícios ou restrições à liberdade das partes envolvidas. Esta condição, no contexto das transações comerciais, possui importância central para a ideia de equidade. Quando uma pessoa se envolve em um comércio, surgem várias restrições à liberdade. O exemplo mais óbvio é o do trabalhador. Quando ele concorda em vender seu trabalho (produto) para uma organização, ele geralmente deve chegar ao trabalho em um horário já estabelecido, permanecer por um período determinado e, em geral, obedecer às regras e respeitar as normas das organizações. Isso constitui claramente uma restrição à liberdade da pessoa. Da mesma forma, quando uma comunidade permite que uma empresa construa uma fábrica em sua vizinhança, ela sacrifica suas terras e muitos outros recursos para o empreendimento cooperativo com a empresa, enquanto a empresa também sacrifica alguns de seus bens de capital para esta cooperação. Em suma, esta condição propõe que as transações comerciais envolvem sacrifícios e restrições de liberdade e, portanto, atendem a essa qualificação como um esquema cooperativo no qual podem surgir obrigações de justiça.

- v) Possibilidade de *Free-Riders* (caroneiros). *Free-rider* é um termo utilizado para indicar um membro de um grupo que obtém benefícios do esquema cooperativo, porém não suporta que haja um compartilhamento proporcional dos custos de prover tais benefícios (ALBANESE & VAN FLEET, 1985, p. 244). Ao analisar a grande quantidade de pesquisa e literatura sobre os problemas em torno dos *Free-riders* dentro dos sistemas comerciais, Phillips entende como axiomático que essa condição seja adequadamente atendida no caso de transações e interações comerciais.
- vi) Aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo. Esta condição é considerada por Phillips como vital para a existência de obrigações de *fairplay*. É através da aceitação voluntária dos benefícios de um esquema que as obrigações entre os participantes desta cooperação são criadas. Assim, apenas o consentimento não coagido fornece a justificativa moral adequada para tais obrigações. O envolvimento voluntário e a aceitação dos benefícios de um esquema cooperativo podem, de forma semelhante, servir para criar obrigações de igual força às obrigações criadas pelo consentimento. Tais ações voluntárias também fornecem fortes justificativas normativas para tais obrigações. Neste ponto, é importante notar que as obrigações baseadas na justiça podem ser mais úteis do que as obrigações baseadas no consentimento, pois mesmo a discordância expressa por um participante não pode diminuir a existência de obrigações de justiça se o discordante tiver aceitado os benefícios de um esquema cooperativo. Essas obrigações, no entanto, devem ser sempre proporcionais ao benefício recebido pelo participante. Phillips resume a ideia desta condição da seguinte forma: “Sempre que pessoas ou grupos de pessoas aceitam voluntariamente os benefícios de um esquema de cooperação mutuamente benéfico que exige sacrifício ou contribuição por parte dos participantes e existe a possibilidade de parasitismo, obrigações de

equidade são criadas entre os participantes do regime cooperativo em proporção aos benefícios aceitos” (PHILLIPS, 2003, p. 91).

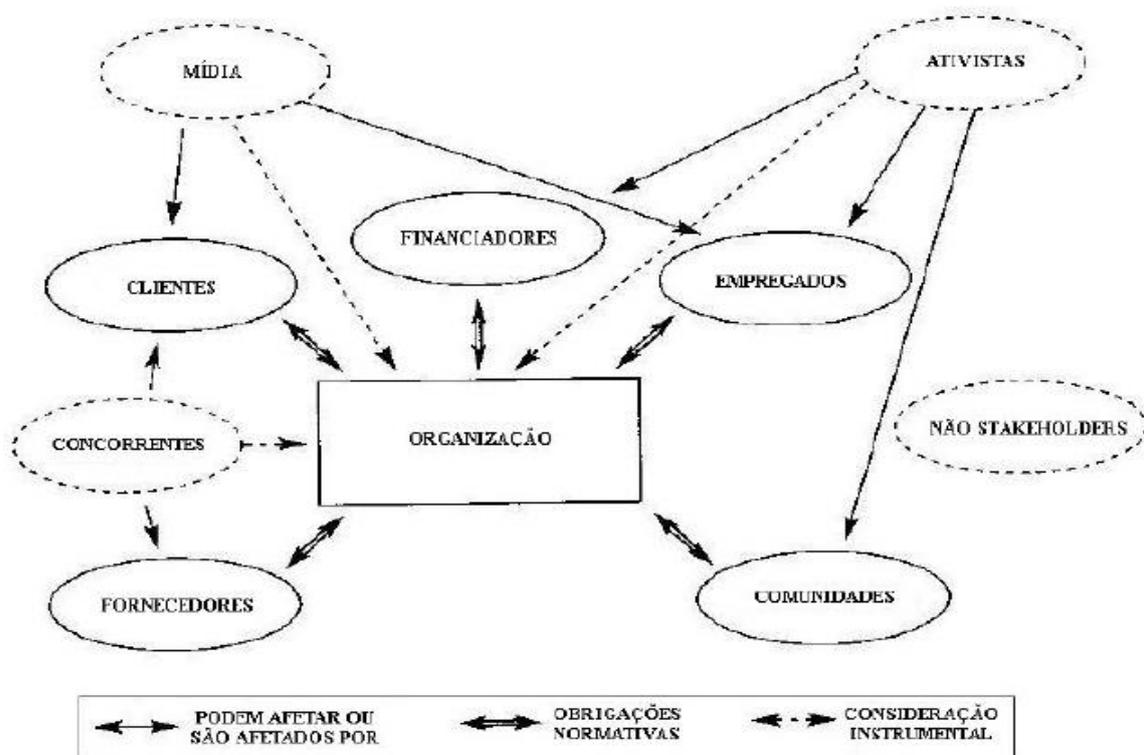
Para classificar os *stakeholder*, Phillips (2003) propõe que a distinção de **quem é um *stakeholder*** ou **quem não é um *stakeholder*** deve ser baseada no princípio de equidade, sendo que, para ser considerado um *stakeholder*, a organização deve possuir uma obrigação moral adicional, enquanto com os demais interlocutores, ela deve possuir somente o que se espera que se tenha com os seres humanos, isto é, deveres morais em um senso geral. Assim, os *stakeholders* que participam do esquema são denominados **normativos**, enquanto aqueles que não participam, mas podem influenciar a organização, são chamados de **derivativos**.

Como dito, os *stakeholders* normativos participam de um esquema cooperativo junto com a organização e, desse modo, possuem obrigações morais a mesma. Esta, por sua vez, também tem obrigações morais com os *stakeholders* normativos. Já os *stakeholders* derivativos não possuem participação no esquema cooperativo da organização. Contudo, eles possuem determinado contato com os *stakeholders* normativos e com a organização, existindo, assim, a possibilidade de afetar ambos positiva ou negativamente. Mas existem grupos que não preenchem nenhum dos requisitos propostos, sendo considerados pelo autor como **não *stakeholders***.

Enquanto Clarkson (1995) e Freeman et al. (2007) optam, em suas abordagens, por uma definição mais ampla e pragmática de quem deve ser considerado ou não como *stakeholder*, Phillips (2003) acrescenta o elemento ético, tornando a definição mais complexa. Isso exige que a gestão faça um esforço maior para interpretar e intervir nas relações e processos que ocorrem dentro e fora da organização. Para classificar os *stakeholders* de acordo com a teoria de Phillips (2003), é necessária uma análise mais aprofundada das relações de poder internas e externas à instituição, o que exige que o administrador vá além das práticas gerenciais convencionais, que se caracterizam por mapas e metodologias prontas, e se envolva em um exercício de reflexão ética. A partir da classificação, o administrador precisa então dar atenção ao relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* normativos e derivativos e elencar suas prioridades.

Phillips (2003) salienta que a maior prioridade da organização deve estar voltada para os *stakeholders* normativos sobre os derivativos. Porém, nas ocasiões em que se fizer necessário priorizar os *stakeholders* derivativos, deve-se tirar momentaneamente o foco dos *stakeholders* normativos e voltar-se completamente aos *stakeholders* derivativos.

**Figura 2** - Mapa genérico de Stakeholders – Normativo, Derivativo e Não Stakeholder



Fonte: Adaptado de Phillips (2003, p. 127).

Os princípios de equidade dos stakeholders, conforme apresentados por Phillips (2003) em seu livro, não estão isentos de críticas. Uma das principais críticas aponta que a teoria de equidade não possui tanta normatividade quanto outras teorias existentes, o que leva à falta de fundamentação para a teoria. Phillips (2003) é pragmático em sua resposta a essas críticas, argumentando que, para ele, não existem verdades absolutas e que a ideia confortável de se descobrir a verdade é uma ideia falaciosa. Portanto, não há falta de fundamentação para a teoria, pois não há fundamentos a serem acrescentados.

Phillips (2003) propõe sua teoria como uma adição à teoria de justiça de John Rawls, ao expor uma forma de aplicá-la em um cenário organizacional. Desta forma, a teoria de stakeholders baseado na justiça como equidade de Phillips (2003) oferece uma alternativa viável de gestão de stakeholders para o Terceiro Setor ao não agredir a finalidade ética de cunho social presente no surgimento dessas organizações (PERSSON; MORETTO, 2020).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

Para este trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, que, como o nome sugere, tem como objetivo ajudar no entendimento da situação problema proposta pelo pesquisador. Samara e Barros (2007) apontam que este método de pesquisa se caracteriza pelo modo informal, criativo e flexível, se diferenciando da pesquisa descritiva, que envolve mensuração e amostra estatisticamente válida. Santos (1991) esclarece que a pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis. Além disso, a pesquisa exploratória contempla um escopo de estudo não representado estatisticamente, onde, a partir de levantamentos em fontes secundárias, de experiências, observações e estudos de caso, se dá uma maior compreensão sobre o assunto a ser estudado, podendo contribuir para uma futura pesquisa conclusiva.

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p.84).

A abordagem escolhida para ser usada neste estudo será a qualitativa. Essa vertente é amplamente empregada em pesquisas exploratórias, já que, conforme aponta McDaniel e Gates (2003), esta metodologia se caracteriza por seus dados não estarem sujeitos à uma análise quantitativa. A pesquisa com dados qualitativos consiste então “em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa” (MALHOTRA, 1993, p. 156). Os autores também salientam que essa abordagem tem o intuito de identificar motivações, atitudes e sentimentos, tópicos não aptos à mensuração.

No atual estudo, se optou pela metodologia de pesquisa exploratória qualitativa para melhor compreender o princípio de Justiça como Equidade na relação da FundMed com seus *stakeholders*. Tal abordagem não quantifica estatisticamente

os dados coletados, porém permite explorar a percepção da instituição e alguns de seus *stakeholders* sobre os conceitos presentes na teoria de Phillips (2003). Sem a intenção de ter um fim em si mesmo, este estudo será importante para a obtenção de informações novas para a FundMed, viabilizando que a instituição estabeleça prioridades e leve adiante investigações mais completas acerca do tema.

#### 4.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS, POPULAÇÃO E INSTRUMENTO

Para formulação do roteiro de entrevista realizado, o pesquisador se baseou na literatura atual sobre o tema, utilizando as obras e artigos científicos mencionados anteriormente, bem como através da consulta a análise documental disponibilizada pela FundMed. As entrevistas objetivaram avaliar a relação entre gestão e seus *stakeholders* internos, os funcionários, e dialogar com os conceitos oriundos da pesquisa bibliográfica. A principal obra que guiou a elaboração dos meios de coleta de dados foi a do já citado autor Robert Phillips (2003).

A obtenção dos dados ocorreu através de entrevista em profundidade, com roteiro previamente estruturado e conhecido para orientá-la. O roteiro de entrevista utilizado neste trabalho está descrito no Apêndice A e B.

A opção por realizar uma entrevista qualitativa com os administradores da FundMed tem origem a partir do observado no referencial teórico, onde Freeman e *et. al* (2010) e Phillips (2003) colocam o administrador da empresa como o responsável pelo gerenciamento dos conflitos éticos de seus *stakeholders*. Assim, no cenário da FundMed, a escolha para os entrevistados baseou-se no critério de poder e influência na tomada de decisões, incluindo os integrantes do conselho diretivo e gerentes executivos. O roteiro de entrevista a ser aplicado nesta etapa está descrito no Apêndice A.

Para a entrevista qualitativa com os *stakeholders* internos, o critério para definir quais seriam os funcionários selecionados baseou-se na estrutura observada da instituição, dividida em *front*, *middle* e *back office*, para captar de forma abrangente a percepção destes sobre sua relação com a organização e analisá-las frente à teoria

de *stakeholders* de Phillips (2003). O roteiro de entrevista a ser utilizado nesta etapa está descrito no Apêndice B.

Para conseguir analisar se a relação cooperada da FundMed com seus *stakeholders* internos (funcionários) ocorre de forma equânime, primeiramente foi preciso entender como está ocorrendo esta relação. Para isto, o autor teve acesso a dados da pesquisa de clima *Great Place To Work* (GPTW) realizada pela instituição em janeiro de 2023 e que contou com a participação de todos os colaboradores e gestores.

Além desta pesquisa, também foram realizadas entrevistas em profundidade com dois integrantes da gestão da organização e quatro funcionários com níveis hierárquicos variados e em setores distintos. A tabela 2 esclarece o perfil e os critérios utilizados para a escolha dos entrevistados. Importante salientar que para a pesquisa é primordial que seja respeitado o princípio do anonimato dos entrevistados. Desta forma, considerando o tamanho da organização, que atualmente possui 44 funcionários, não serão expostos os perfis completos dos entrevistados e sim uma ideia geral.

**Tabela 2** - Perfil geral dos entrevistados

	<b>Idade</b>	<b>Setor que trabalha</b>	<b>Tempo de empresa</b>
<b>Gestor 1</b>	>30	Front Office	>5
<b>Gestor 2</b>	>30	Front Office	>5
<b>Funcionário 1</b>	>30	Front Office	>3
<b>Funcionário 2</b>	<30	Back Office	>3
<b>Funcionário 3</b>	<30	Back Office	>3
<b>Funcionário 4</b>	<30	Middle Office	>3

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 4.3 INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Em um movimento conjunto entre professores e pesquisadores da UFRGS e do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), em 1991 foi instituída a Fundação Médica do Rio Grande do Sul (FundMed), dentro do complexo hospitalar HCPA. Sua criação objetivava viabilizar a integração entre os professores da Faculdade de Medicina (Famed) da UFRGS na formação dos médicos residentes do HCPA, servindo como base operacional, administrativa e de apoio jurídico.

A FundMed é constituída na forma de uma Fundação de Direito privado, sem fins lucrativos, regida pelo Código Civil e tendo como objetivo apoiar o aprimoramento da ciência, da assistência e da inovação tecnológica por meio da administração de projetos de pesquisa, desenvolvimento, ensino e extensão na área da saúde humana. Através do processo de credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC), a FundMed oferece seu apoio às Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) ou as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nos termos da Lei Federal 8.958 de 1994, posteriormente validada pelo decreto 7.423 de 2014, que regulamentou as Fundações de Apoio a FundMed teve as condições de se profissionalizar e se estruturar, ampliando sua atuação dentro de suas apoiadas HCPA e UFRGS.

Em 2002, foi assinado entre a FundMed e o Grupo de Pesquisa e Pós Graduação do HCPA, um Protocolo viabilizando o Programa de Concessão de Bolsas de Pesquisa em projetos administrados pela FundMed. Em 2009, com a Inauguração do Centro de Pesquisa Clínica e do centro de Pesquisa Experimental, foi consolidado a estrutura para as atividades de pesquisa no HCPA, impulsionando o número de projetos de pesquisa desenvolvidos na instituição e administrados pela FundMed. Em 2013, a FundMed iniciou a ampliação de suas ações, abrangendo a organização administrativa e promoção de eventos científicos e culturais de suas apoiadas, além de desenvolver e estruturar um núcleo dedicado a projetos de Ensino.

O crescimento da pesquisa na área de saúde ocorrida na primeira década do milênio trouxe novos desafios de gestão e acarretaram uma nova estruturação administrativa, que fosse capaz de suportar a ampliação das operações e novos objetivos de crescimento da FundMed. Desta forma, a partir de 2016 teve início a

implementação do Planejamento Estratégico (PE), que objetivou aprofundar a profissionalização da instituição com a implementação de indicadores, controle orçamentário e uma rede de gestão voltada para resultados.

A contar desta época, ocorre a estruturação da governança, a criação de um plano de Investimentos, a ampliação de parcerias através do credenciamento de novas IFES e ICTs, aumentando e diversificando o escopo FundMed também para outros Estados. Na sequência, ocorreu a implementação do Programa de *Compliance*, a elaboração do Código de Ética e Conduta Institucional, a implementação de um modelo de negócios ESG (*Environmental, Social and Governance*), entre outras técnicas administrativas, visando a sustentabilidade de longo prazo da Fundação e a melhora na execução de seus objetivos fins.

Segundo o Relatório de Gestão da FundMed do ano de 2021, foram administrados R\$ 51 milhões em 573 projetos de pesquisa, 32 eventos científicos com 48 patrocinadores que totalizaram 12.599 inscritos e geraram recursos de R\$ 1.374.612. A FundMed também forneceu apoio administrativo na realização dos processos seletivos de residentes de diversas áreas do HCPA e da UFCSPA mais de 3 mil profissionais inscritos.

Junto ao HCPA, sua maior e principal Instituição apoiada, ao final de 2020 foi formalizado um Acordo de Cooperação em Pesquisa entre as instituições que iniciou um trabalho conjunto para a execução de Projetos de Desenvolvimento Institucional (PDIs). No total, até o final de 2021, foram aplicados R\$ 6.236.734 na execução destes projetos, que têm como objetivo melhorar e ampliar a infraestrutura de pesquisa, ensino, inovação e assistência do HCPA

## 5 ANÁLISE

### 5.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNDMED

A atual estrutura organizacional da FundMed pode ser analisada a partir de uma separação entre sua gestão administrativa - estabelecida em Estatuto e formada por membros Fundadores, efetivos e beneméritos - e sua operação, mais flexível e formada atualmente por 44 profissionais contratados. A primeira é responsável por guiar a organização a seu objetivo constituinte a partir da tomada de decisão, enquanto a segunda é composta por equipes administrativas multidisciplinares, que operam os serviços e clientes da FundMed e auxiliam a Diretoria em sua missão de gerir o negócio. O organograma oficial da FundMed está ilustrado na Figura 3.

#### 5.1.1 Gestão Administrativa

A estrutura da gestão administrativa da FundMed é estabelecida pelo Estatuto da Fundação e seus indivíduos devem ser membros fundadores, incluindo: a) professores médicos assistentes do HCPA subscritores da escritura pública de criação da Fundação; b) membros efetivos: médicos docentes, professores médicos assistentes do HCPA e professores não médicos da UFRGS que exercerem atividades assistenciais e de coordenação no HCPA; e c) membros beneméritos: pessoas que contribuírem ou prestarem serviços relevantes à FundMed, a critério da Diretoria e aprovados pela Assembleia Geral.

Atualmente a gestão Administrativa da FundMed é constituída por:

- a) Assembleia Geral: Integrada por todos os membros da FundMed, é convocada ordinariamente uma vez ao ano com o objetivo de aprovar a prestação de contas, o relatório de gestão, a atividade anual da diretoria e as alterações estatutárias.
- b) Conselho de Curadores: possui como principal função deliberar sobre o patrimônio e a sustentabilidade da Fundação, sendo presidido pelo(a) presidente da FundMed e composto por oito membros designados pelo HCPA, sendo: dois membros designados pela UFRGS, um membro designado pela UFCSPA, um membro designado pela presidência, e

quatro membros da FundMed eleitos em votação, incluindo ainda dois titulares e dois suplentes.

- c) Conselho Fiscal: fornece um parecer sobre as demonstrações contábeis de cada exercício, é composto por três membros titulares e três membros suplentes, ambos eleitos pela Assembleia Geral com mandato de dois anos com direito a reeleição.
- d) Conselho Consultivo: FundMed perpetua a memória da FundMed ao prestar apoio na tomada de decisão da atual diretoria, sendo composto pelos cinco últimos ex-presidentes da FundMed.
- e) Diretoria: responsável por gerir e administrar a FundMed, é eleita em Assembleia Geral por maioria simples, pelo período de dois anos, com direito a reeleição. A chapa eleita deve ser composta por sete integrantes sendo um presidente, um diretor administrativo, um diretor financeiro, um diretor de desenvolvimento e projeto, um diretor de relações Institucionais, um diretor de fomento e captação de recursos e um diretor de patrimônio.

### 5.1.2 Operação

A operação da FundMed é subordinada diretamente a Diretoria e é composta por gerentes, analistas, assistentes e participantes do programa de *trainee* da instituição. As equipes são formadas predominantemente por administradores, advogados, contadores e profissionais técnicos, visando o funcionamento e aprimoramento de seus serviços.

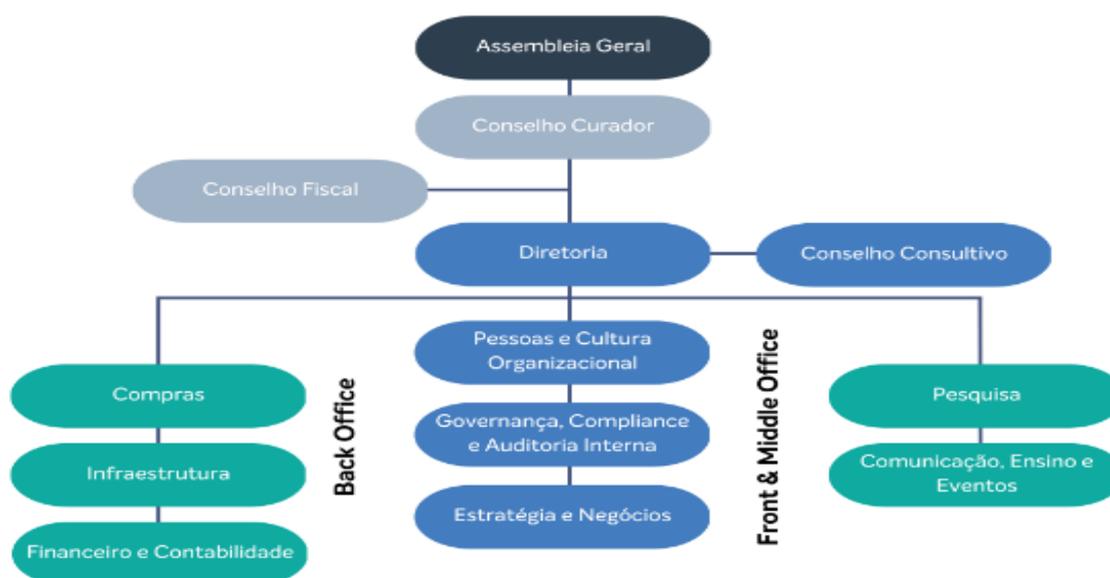
Conforme o relatório de gestão do ano de 2021, a atual estrutura da operação é dividida em três segmentos, são eles:

- a) *Back office*: classificadas pela gestão como áreas de suporte, são responsáveis por dar apoio e suporte para a gestão do negócio. Composto pelas equipes de Financeiro e contabilidade, Compras e Infraestrutura, suas atividades consistem, resumidamente, em realização de pagamentos, execução financeira, procedimentos

contábeis, manutenção da infraestrutura e controle das compras realizadas pelos projetos de pesquisa seguindo as diretrizes estabelecidas em contrato e boas práticas mercadológicas entre outras atividades inerentes.

- b) *Middle Office*: é o setor responsável por fornecer suporte e estrutura para os órgãos estatutários, bem como para implementação da estratégia, o Middle Office é composto pelas equipes de Pessoas e Cultura Organizacional, Governança, Compliance e Auditoria Interna e Estratégia e Negócios.
- c) *Front Office*: este setor é considerado pela gestão o responsável por gerar valor à FundMed sendo composto pelas áreas de Pesquisa e Comunicação, Ensino e Eventos. Através do contato direto com os stakeholders, são responsáveis por aprimorar o atendimento para membros, professores e pesquisadores da FundMed, oferecendo soluções no gerenciamento de projetos de pesquisa, ensino e extensão.

**Figura 1** - Organograma Institucional FundMed



**Fonte:** Site Fundmed

## 5.2 O ESQUEMA COOPERATIVO DA FUNDMED

Para o entendimento do esquema cooperativo da FundMed frente à bibliografia exposta neste trabalho, classificamos os *stakeholders* e as relação de cooperação da organização. A pesquisa observou material secundário acerca das principais atividades da FundMed, incluindo quais instituições e indivíduos estavam envolvidos e quais participantes do esquema tinham voluntariamente gerado obrigações e seu alinhamento, em maior ou menor grau com as seis qualificações de um esquema cooperativos equânime, proposto por Philips (2003).

O resultado pode ser observado através do Mapa de *Stakeholders* da FundMed, ilustrado da Figura 4, onde os *stakeholders* da instituição foram unidos e classificados em grupos, baseados em suas características em comum dentro do esquema cooperativo. Contudo, é importante salientar que o impacto que cada integrante possui sobre o esquema cooperativo varia em tamanho e força, exigindo que a gestão da FundMed não se atenha apenas à classificação macro para sua tomada de decisão, mas sim use esta classificação como meio de aprofundar seu entendimento sobre os indivíduos que a compõe. Para os objetivos desta pesquisa, a divisão dos *stakeholders* em grupos se mostrou ideal para ilustração e entendimento do conteúdo.

Conforme vimos anteriormente, para classificar os *stakeholders* de uma organização de acordo com a teoria de Phillips (2003), a gestão precisa realizar um trabalho constante de observação e definição de prioridades. Os *stakeholders* - assim como os acordos de cooperação que surgem e se desfazem ao longo da “vida” da organização - acompanham estes movimentos ora como coadjuvantes e meros observadores, ora como atores com participações decisivas nas tomadas de decisão. Isto é captado pela teoria de Philips (2003), onde estes dois “momentos” dos *stakeholders* são classificados como Normativos e Derivativos. Em detalhe, *stakeholders* normativos são aqueles com os quais a organização tem uma obrigação moral adicional ou obrigações normativas; e *stakeholders* derivativos, aqueles com os

quais a organização possui deveres morais gerais, também podendo ser chamados de consideração instrumental.

Importante dizer que dentro deste arcabouço, os *stakeholders* de uma organização possuem eles próprios seus esquemas cooperativos, alguns destes com organizações em comum e outros não, mas todos gerando impactos de diversas escalas nas organizações envolvidas.

### **5.2.1 Stakeholders normativos**

#### 5.2.1.1 Instituições Apoiadas

Este grupo de *stakeholders* engloba as sete Instituições Federais de Ensino Superior e Hospitais Escolas que possuem credenciamento ou autorização ativos com a FundMed aprovados pelo MEC e MCTIC. As IFES são os principais fornecedores de serviço que a FundMed possui, já que todos os projetos de pesquisa, ensino e inovação administrados pela Fundação, necessariamente ocorrem dentro destas instituições. Em contrapartida, as IFES contam com a FundMed para atuar como interveniente administrativa em projetos nas mais diversas áreas da saúde, oferecendo suporte com as boas práticas administrativas e financeiras na gestão das pesquisas.

#### 5.2.1.2 PI – *Principal Investigator*

A denominação *Principal Investigator* (PI), ou Investigador Responsável (IR) em português, refere-se às pessoas encarregadas de um ensaio clínico ou de uma bolsa de investigação científica. O PI elabora e executa o protocolo do ensaio clínico (plano do estudo) ou pesquisa custeada pela iniciativa privada ou pública. Altamente qualificados, estes professores aplicam seus conhecimentos em editais públicos e privados e o reconhecimento de suas carreiras como cientistas despertam o interesse de grandes *players* da indústria privada. Através do apoio administrativa e jurídico da FundMed, os PIs realizam a submissão de seus projetos em editais e negociações contratuais com a indústria.

A FundMed possui a *expertise* legal e burocrática necessária para efetivar contratualmente estas relações e administrar as verbas dos projetos respeitando as

leis e condições contratuais, permitindo aos PIs e sua equipe manterem o foco total na pesquisa e no ensino para conseguirem alcançar os resultados almejados.

#### 5.2.1.3 Membros da FUNDMED

Os membros da FundMed são Médicos Docentes, entre eles os Professores Médicos Assistentes do HCPA, que integram a FundMed após sua constituição, enquanto exercerem atividades assistenciais e de coordenação no HCPA. Ao tornarem-se membros, estes indivíduos ganham o direito de concorrer às eleições para o preenchimento dos cargos estatutários, exercer cargos na Administração, participar, votar e ser votado nas Assembleias Gerais e utilizar o patrimônio científico e cultural da Fundação Médica, respeitando suas finalidades. Estes benefícios vêm acompanhados de deveres para com a fundação, onde eles devem submeter-se às disposições do Estatuto, atender às convocações de reuniões e Assembleias Gerais, colaborar com a Administração, pagar as taxas aprovadas pela Assembleia Geral e promover e estimular a execução dos objetivos da Fundação Médica.

#### 5.2.1.4 Bolsistas de pesquisa

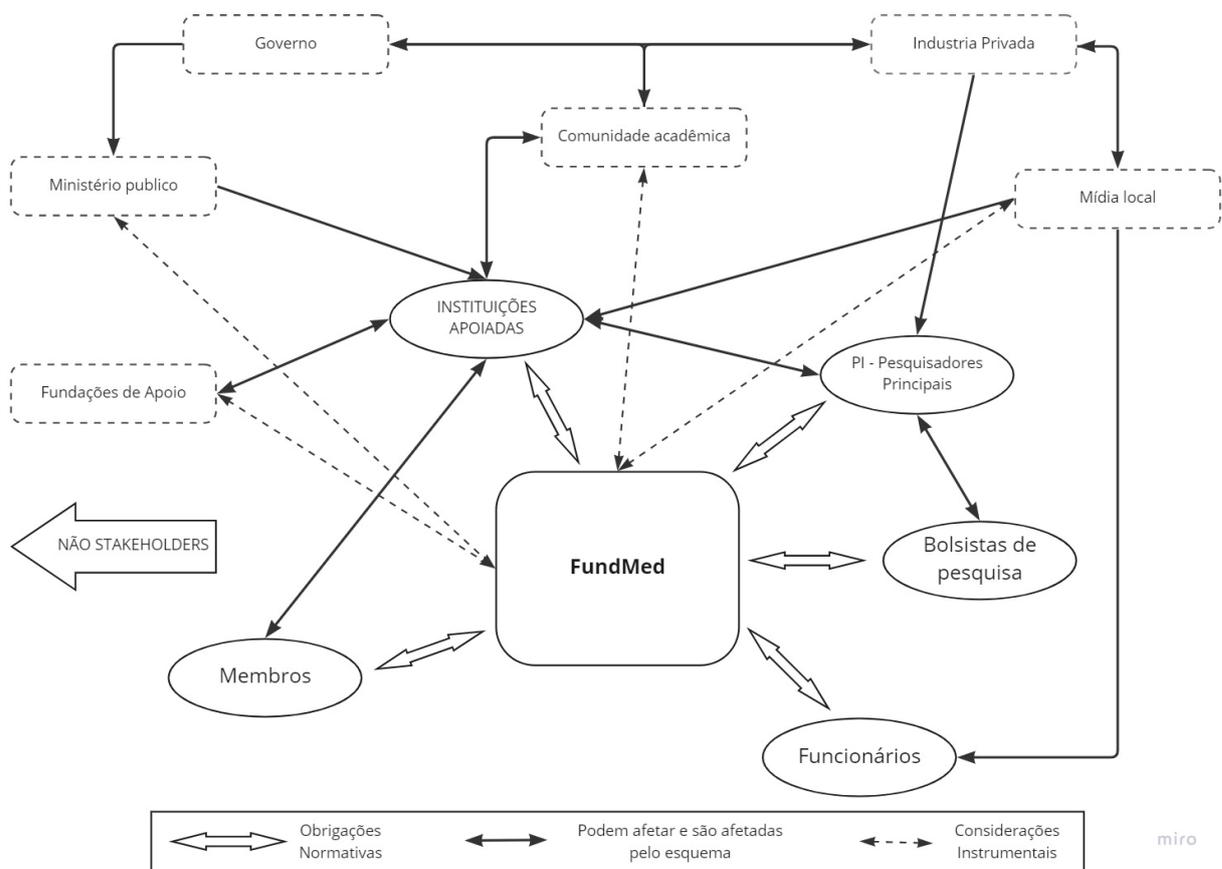
A FundMed, ao atuar como um facilitador para realização de projetos de pesquisa e ensino na área da saúde, é responsável pela gestão e contratação de bolsistas, autônomos e pessoas-jurídicas que participarão da equipe dos projetos. A partir da autorização das IFES, os projetos de pesquisa e ensino desenvolvidos integralmente ou parcialmente no âmbito da instituição podem oferecer bolsas aos empregados, professores e discentes em programas e projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico das instituições. Estes passam a fazer parte dos projetos de pesquisa de forma contudente e integram o esquema cooperativo da FundMed.

#### 5.2.1.5 Funcionários

Objeto de análise deste trabalho, este grupo é composto por um time de pessoas com habilidades administrativas, financeiras e contábeis que, conforme

definido pela gestão, devem desenvolver seu trabalho com agilidade no atendimento, valorização, credibilidade e respeitabilidade envolvidas nos projetos de pesquisa e ensino. O regime de trabalho é pautado legalmente pela Consolidação das Leis do Trabalho brasileiras (CLT).

**Figura 4 - Mapeamento do esquema cooperativo da FundMed**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.2 Stakeholders derivativos

Os *stakeholders* derivativos são grandes grupos de indivíduos, empresas e órgãos públicos que orbitam as IFES credenciadas e demais *stakeholders* normativos da FundMed. Seguindo o observado, a classificação dos *stakeholders* derivativos foi realizada a partir da capacidade de afetar e ser afetados pelo esquema cooperativo da FundMed. Atualmente, a fundação apoia administrativamente nove instituições de pesquisa e ensino, que possuem seu próprio ecossistema organizacional e de influências, e impactam diretamente o dia-a-dia da FundMed. No entanto, a análise completa destas relações resultaria em um mapa amplo e complexo, que dificultaria o entendimento destas relações, não se enquadrando nos objetivos propostos neste trabalho.

Para simplificar, analisamos alguns dos principais *stakeholders* derivativos da FundMed, que, assim como muitos grupos importantes, estão presentes no Mapa cooperativo da instituição, exposto na Figura 4.

#### 5.2.2.1 Órgãos Reguladores

Órgão públicos e com grande atividade econômica, como as IFES e Universidade Públicas, possuem uma grande fiscalização de suas atividades, portanto, devem seguir as leis e ritos jurídicos específicos deste setor. Foi observado documentalmente que a FundMed ampliou as exigências normativas para o pagamento de serviços nos projetos de pesquisa a partir de uma demanda gerada pelos órgãos fiscalizadores, entre eles o Ministério Público, ao Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Desta forma, a FundMed, ao administrar projetos tanto públicos quanto privados que ocorrem com a participação de servidores e de instituições públicas, absorve este impacto e se torna responsável por manter a atenção e comprovar a lisura dentro de cada projeto, passando por auditorias constantes e colaborando com suas IFES nas auditorias dos órgãos competentes.

#### 5.2.2.2 Indústria Privada

Neste mesmo sentido, os PIs possuem contato e Influência com a indústria privada, e, mesmo que esta relação não tenha a participação da FundMed, os impactos de alguma notícia ou mudanças de mercado podem impactar a FundMed. Um exemplo foi a pandemia da COVID 19, onde a demanda por vacinas movimentou as pesquisas financiadas pelo mercado privado e exigiu da gestão da instituição novas soluções para, junto aos PIs, absorver o grande volume de atividades na velocidade necessária.

#### 5.2.2.3 Comunidade Acadêmica

As IFES possuem também uma comunidade acadêmica multidisciplinar, onde as relações internas destas instituições com seus milhares de professores e funcionários geram grandes desafios em um esquema de constante pressão e conflito de interesses. O resultado destes conflitos é constantemente sentido pela FundMed, mesmo que estes não configurem seu público-alvo, ou não tenham contato direto com a FundMed.

#### 5.2.2.4 Fundações de Apoio

Pelo tamanho e porte das IFES apoiadas pela FundMed, muitas delas possuem credenciamento e autorizações com mais de uma Fundação de Apoio. Estas relações não se caracterizam em termos de competição, onde as Fundações disputariam projetos de pesquisa, mas sim parece existir delimitações mais ou menos claras sobre a atuação de cada uma dentro da instituição. Esta delimitação é baseada em relacionamentos políticos entre as IFES e FAs e são difíceis de se observar normativamente, caracterizando-se então como normas não escritas.

### 5.3 O PRINCÍPIO DE EQUIDADE NA COOPERAÇÃO ENTRE FUNDMED E FUNCIONÁRIOS

#### 5.3.1 As obrigações morais adicionais

Para entendermos se a relação entre FundMed e funcionários ocorre de acordo com o princípio de equidade do *stakeholder*, é necessário primeiro analisarmos

as obrigações morais que a relação possui, a sua fonte e justificativa. Phillips (2003) entende que para a obrigação ter uma exigência moral, ambas as partes devem estar em comum acordo sobre ela, originando assim a “obrigação moral adicional” e, conseqüentemente, tonando-se um direito da relação. Já fatores que não estão acordados entre as partes, oriundos de uma impressão individual ou mal interpretada, não constituem acordo e não caracterizam obrigação moral.

Embora os conceitos de obrigação e de *stakeholder* propostos por Phillips (2003) não sejam de todo conhecidos pelos entrevistados, a partir das entrevistas, eles conseguiram expor suas experiências e opiniões, tornando possível extrair informações que permitiram ao pesquisador associar a teoria com o exposto. Através da entrevista com os gestores 1 e 2, foi possível verificar que a Fundação possui conhecimento geral sobre o tema de *stakeholders* e entende o funcionário como parte de sua estrutura cooperada.

Primordialmente, os gestores destacaram a importância de ser criada na relação uma ideia ética de compartilhamento de valores e objetivos para a instituição, onde a entrega de resultado não é meramente econômica, mas também social. Isto fica claro na fala do Gestor 1:

“[...] a gente primeiro tenta fazer com que ele veja o valor do que ele está fazendo. Porque isso, eu acho que na Fundação é um dos principais negócios atrativos da Fundação, é sobre o valor, a gente trabalha com pesquisa, tentando ajudar, tentando resolver problemas de saúde, estamos tirando pacientes que estão no sus sem chance nenhuma e conseguem ter um tratamento que não conseguiriam em outro local. Esse é o nosso principal atrativo [...] isso que vai fazê-lo trabalhar, querer acordar cedo. Poder falar que eu sei o que estou fazendo, estou ajudando pessoas, pessoas vulneráveis, pessoas que estão em dificuldade em saúde. E isso não é fácil, a pessoa não coloca: “a isso é a minha entrega”, não é só uma questão do recurso”. (GESTOR 1, 2023)

Neste sentido, o Gestor 2 aponta que a gestão trabalha para cooptar funcionários com perfis alinhados com seus valores sociais e promovem parâmetros lúdicos no dia a dia da: “[...] pessoas cada vez com mais esse perfil de entender do todo e o porquê que você está fazendo aquilo e não só pagar ou só comprar, enfim, conforme cada área.” (GESTOR 2, 2023). A pesquisa de clima GPTW mostra que o trabalho vem surtindo resultados, já que mais de 25% dos funcionários da organização

têm como principal motivo de permanência na instituição os valores sociais da instituição (GPTW, 2023).

Embora todos os entrevistados citem que sentem, por parte da gestão, cobranças de cunho normativos que estabelecem o trabalho, como as entregas técnicas, engajamento e a administração financeira dos projetos de pesquisa, foi uníssono o sentimento de que seu trabalho tem importância social. O Funcionário 1 resumiu bem este sentimento: “Quando eu entrei na Fundação me disseram que a gente dava esse apoio administrativo. Na minha vivência, eu acho que a gente é muito além disso. [...] enxergo a gente muito além nesse universo administrativo”.

A difusão dos valores institucionais e a concordância de que estes são importantes para a relação entre Fundação e funcionários parecem ocorrer de maneira heterógena entre os funcionários da instituição. Nas entrevistas, de forma geral, os funcionários de áreas que compõem o *middle* e *front office* da organização se mostraram alinhados com a gestão neste ponto. Isto não se repetiu tão claramente nas entrevistas com os funcionários de *back office*. Quando questionados pelo pesquisador o que a fundação valorizava no funcionário, o Funcionário 3 indicou alguns fatores, como a disponibilidade de tempo e atendimento ao cliente e indicou: “acho que o principal é entregar um... fazer uma entrega de qualidade” (FUNCIONÁRIO 3, 2023). Já o Funcionário 2 aprofundou esta questão:

“Que tenha uma postura adequada. E assim, que entregue as suas tarefas de forma bem-feita, mas que busque sempre o “a mais”, fazer o diferente, o novo, buscar uma inovação, entregar alguma coisa extra. Assim, de não fazer sempre a mesma coisa. Se você fizer sempre a mesma coisa, do mesmo jeito, mesmo que faça bem, você não vai ser notado” (FUNCIONÁRIO 2, 2023)

A relação cooperada entre FundMed e funcionários, como toda relação trabalhista guiada pela CLT, consiste primordialmente na troca do trabalho por uma remuneração. Assim, um ponto pertinente nas entrevistas com os funcionários, ao serem questionados quanto a percepção da justiça na troca de sua relação com a FundMed sobrepõem os salários, benefícios e condições de trabalho.

Para os gestores entrevistados, as questões remuneratórias são sim importantes, mas não foram expostas grande preocupação e desejo de construções mais personalizadas neste sentido, sendo uma questão orientada pelo mercado, ou

seja, por cargos, salários e benefícios praticados por empresas no mercado privado e no Terceiro Setor. O Gestor 1 toca neste ponto:

“O funcionário trabalha e tem uma compensação remuneratória. Além disso, o que é importante para o resultado da empresa? além do funcionário enxergar valor (ético) no que ele está fazendo, que é o que a gente tem de melhor para entregar, a gente tenta ter uma boa prática de mercado [...] tem o salário, tem o benefício, tem a empresa, a entrega dele de determinada atividade da empresa. Então considero que hoje essa troca é justa [...], a gente sempre tentou, se esticou muito o número de cargos justamente para tentar cada vez mais ser o mais justo possível, mas isso, nem sempre vai ser justo com todo mundo ao mesmo tempo” (GESTOR 1, 2023)

O Gestor 2 expôs que percebe em curso uma construção interna pelo aumento de flexibilidade no trabalho (trabalho remoto, horários flexíveis, *dress code* casual, etc.). Nos últimos anos, explica, sentiram uma cobrança vindo não apenas do mercado, mas também “de uma nova geração de funcionários”, que veem essas questões como importantes. Embora aponte mudanças, o Gestor 2 deixa clara a necessidade de lidar com o conflito dessas reivindicações dos funcionários frente a necessidade do serviço:

“[...] acho que hoje a gente consegue isso, acho que a gente tem mais (flexibilidade), tá diminuindo essas diferenças, acho que a pessoa tem mais abertura pra negociar com o gestor até alguma coisa assim “Ah, eu vou ficar de home office hoje”. Tem coisas que não estão no papel, mas que a gente acaba negociando. [...] o que importa é a entrega e o comprometimento dela com a empresa. Eu acho que isso faz também com que queiram ficar mais. Não é só salário. [...], mas eu acho que sim, tem a demanda dos funcionários, acho que é uma coisa que tem que olhar, essa cobrança que pode vir até de mercado. [...] A empresa ainda eu acho que é muito dura, assim, muito fechada, muito ainda presa com as coisas da apoiada, mas acho que assim, os funcionários como um todo, essa cobrança às vezes ela é justa ou às vezes não” (GESTOR 2, 2023)

O Gestor 1 explica também que embora a FundMed considere sempre flexibilizar mais o trabalho, ela entende que para manter o equilíbrio do negócio as concessões não poderiam ser iguais para todos. Desta forma, comenta que o trabalho é buscar um equilíbrio entre o corpo de funcionários como um todo, através do estabelecimento de regras e boas práticas baseadas em igualdade, que devem guiar a tomada de decisão dos gestores nos momentos de negociação. Contudo, reconhece a importância do diálogo e de negociações entre as partes, salientando que os gestores estão abertos a receber as reivindicações e negociar:

Tem o funcionário pedindo, conversando, expondo o que precisa, e a gestão tentando ajeitar tudo isso. Tenta equilibrar e tentar equilibrar o corpo de funcionários como um todo. Sempre vai ter alguém que acha que é tal pessoa que está se beneficiando, que ela não resolveu, não sei o quê. E as pessoas tendem a enxergar, de modo geral, o ponto negativo. Você pode ter mais benefícios que uma pessoa específica. Mas aquele benefício que a pessoa tem mais que você se apega. [...], procura-se equilibrar, se chegar no consenso. Acho que os funcionários têm maturidades diferentes, pessoas diferentes, cada pessoa interpreta da seguinte maneira, mas acho que sim, acho que eles entendem. Acho que num momento de discordar, o ideal é... falar com o gestor da área, ou quem tomou a decisão, isso é negociação pura. (GESTOR 1, 2023)

O Funcionário 4 entende que “as pessoas têm que ser tratadas de maneiras diferentes, é a equidade, que é o que eu enxergo que não tem. [...]”, mas salienta: “tem líderes que me entendem, acho que sempre são assim”, mas quanto a sua visão sobre a gestão deixa claro que acha que “não enxergam dessa forma, eles têm que escutar. Eles têm que definir isso (equidade) entre a diretora.” (FUNCIONARIOS 4, 2023)

Podemos observar que existem diferenças nas percepções sobre os deveres e obrigação no esquema cooperativo, não somente entre gestão e funcionários, mas entre os próprios funcionários. Conforme Phillips (2003), a obrigação moral apenas ocorre a partir do ato voluntário bilateral, ou seja, precisa de um acordo entre as partes. Assim, a visão ampla dos funcionários pode ocorrer devido a inúmeros fatores como: posição física na empresa, micro relacionamentos, experiências pessoais etc. Dessas impressões, apenas aquelas que demonstram estarem estabelecidas como acordo, tornam-se obrigações morais adicionais. As demais exigências e expectativas podem se caracterizar como deveres que cada funcionários atribui para a relação, que não deixam de ser importantes, mas não se caracterizam como direitos.

Assim, as obrigações morais adicionais que caracterizam os funcionários como *stakeholders* normativos da organização são: I) A organização dar remuneração, ambiente saudável e proporcionar o diálogo; e II) A organização receber um trabalho de qualidade, alinhamento com os valores da FundMed e o engajamento.

### **5.3.2 Equidade na relação entre FundMed e Funcionários**

Para verificar a equidade nas relações entre FundMed e seus funcionários, precisamos entender de forma micro o que ocorre entre FundMed e o grupo de funcionários. Um fator importante para análise é a heterogeneidade de opiniões sobre

a proporcionalidade percebida na troca com a FundMed pelos funcionários, apontando para uma diferença de opinião por setor em que o funcionário se encontra.

Quando questionados, por exemplo, sobre se entendem como justa a troca de benefícios e deveres com a FundMed, o Funcionário 2 apontou que os benefícios são bons e que a flexibilidade é uma via de mão dupla, onde a fundação sempre atendeu às necessidades do entrevistado quando este precisou se ausentar por algum motivo e, todas as vezes que a Fundação precisou de trabalho extra, o mesmo estava sempre disponível. O Funcionário 2 explica o motivo de achar a troca na relação justa: “é que cada gestor vai ter as suas combinações, né (com os funcionários)? Então alguns são mais rígidos e outros são mais flexíveis, então acho que vai da combinação de cada um, né? Não prejudicando a empresa” (FUNCIONARIO 2, 2023).

O Funcionário 3 também valoriza os benefícios e entende que existe equilíbrio nas exigências da relação. Em seu relato corrobora com o depoimento do Gestor 2, evidenciando que, de fato, vêm ocorrendo ações da gestão em consonância com algumas exigências dos funcionários.

“Eu ter um plano de saúde bom, isso a Fundação me proporciona, isso tá diretamente ligado à minha qualidade de vida. O horário de trabalho. O home (office), que a gente tem uma vez a semana. O ambiente aqui, [...] tu tens liberdade para falar, liberdade para expressar, que tu é ouvido. Isso também implica na qualidade de vida. [...] Hoje, acho (equilibrado), mas já tiveram momentos em que isso não estava adequado. Não estava ali equiparado.” (FUNCIONÁRIO 3, 2023).

Quando feito o mesmo questionamento para o Funcionário 4, ele não citou a questão salarial e de benefícios econômicos, mas incorporou na discussão parâmetros de reconhecimento profissional. Em sua fala, foi percebido que estes parâmetros estavam fortemente ligados a questões éticas de valorização pessoal e gratidão pelo trabalho realizado, além de um senso de falta de autonomia. Então, ao ser questionado se a troca na relação é justa, o Funcionário 4 relatou:

Não, porque a gente está trabalhando muito, não está sendo reconhecido por isso. [...] Tudo isso que a Fundação proporciona, né? Que é no meu caso específico, tu tens uma flexibilidade, uma liderança, que consegue dar um pouco mais de velocidade. [...], mas a gente tá trabalhando muito, eu acho que ainda falta flexibilidade pra mais pessoas. (FUNCIONARIO 4, 2023)

O Funcionário 1 concorda que a troca que ocorre entre FundMed e funcionários não ocorre de forma justa. O motivo principal parece ser uma percepção de falta de empatia por parte da gestão quanto a carga de trabalho de cada funcionário.

Não, eu acho que os funcionários entregam muito mais do que a fundação devolve. Eu acho assim [...], todo mundo, em algum momento, tu estás entregando muito mais do que aquilo que tu é, que tu deveria fazer. Claro que eu acho que os caras (gestores) devem ter um cansaço mental porque eles ficam pegando as buchas que a gente não enxerga. Eles blindam muita coisa, ok, mas se eu for analisar por um prisma operacional e técnico, com certeza. [...], se as pessoas (alta gestão) olhassem ali aquele dado e vissem: “isso aqui só aconteceu porque eu não dormi, porque eu cheguei mais tarde, porque eu faltei aula para dar conta, porque eu respondi o WhatsApp final de semana, é por isso que tem esse número” [...], quando quem olha não é quem mete a mão, sempre a entrega vai ser maior do que o recebimento. (funcionário 1, 2023)

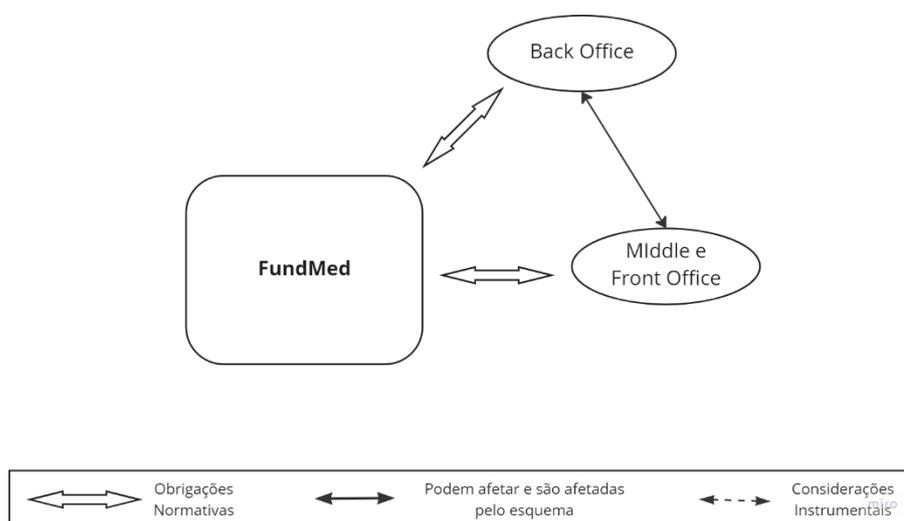
A pesquisa de clima GPTW ajuda a reforçar a análise de que ocorre uma heterogeneidade entre os funcionários de *back*, *middle* e *front office*. Quando questionados se entendiam como adequado o pagamento pelos serviços que fazem, a pesquisa mostra que existe uma grande lacuna entre as sedes da instituição. A sede onde o trabalho é predominantemente de *back office* ficou com notas maiores (indicando adequação), enquanto a sede com equipes apenas de *middle* e *front office* teve notas baixas (indicando inadequação). (GPTW, 2023).

Assim, podemos concluir que existem claras diferenças entre as percepções dos funcionários sobre justiça, deveres, obrigações e expectativas conforme o maior ou menor grau de contato destes com os clientes. Permitindo então que esboçemos a relação cooperada entre FundMed e funcionários conforme Figura 5:

Conforme observado no referencial teórico, a teoria de *stakeholder* de Phillips (2003) não se propõe a ser uma fórmula para melhorar o desempenho econômico, mas uma teoria ética para organização. Assim, a centralidade da proposta ética está na organização cumprir suas obrigações morais com seus *stakeholders* de forma equânime, ou seja, distribuir de forma justa os benefícios e os custos associados à cooperação.

Assim, quando pessoas ou grupos voluntariamente aceitam os benefícios de um esquema cooperativo, que exige sacrifícios ou restrições de liberdade a todos os envolvidos, existe a obrigação de paridade por parte das pessoas envolvidas na proporção dos benefícios recebidos.

**Figura 5** - Mapa do esquema cooperativo da relação isolada entre FundMed e Funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 3 proporciona um panorama geral das observações dos *stakeholders* acerca das obrigações das partes em sua relação:

**Tabela 3** - Obrigações Morais Adicionais Presentes no Esquema Cooperativo isolado entre FundMed e Funcionários

	<i>Middle e Front Office</i>	<i>Back Office</i>
<b>FundMed dá</b>	Remuneração, valores sociais, flexibilidade no trabalho	Remuneração, Flexibilidade no trabalho, dialogo.
<b>Fundmed recebe</b>	Trabalho de qualidade, alinhamento de valores, engajamento, flexibilidade de horário, resiliência.	Trabalho de qualidade, flexibilidade de horário, postura adequada.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As seis qualificações propostas por Phillips (2003) devem ocorrer no esquema para considerá-lo alinhado ao princípio de equidade do *stakeholder*. A partir das entrevistas e análises, também pode-se extrair as características que possibilitam a classificação destes como stakeholders normativos. Assim, a tabela 4 resume as características do princípio de equidade observadas na relação:

**Tabela 4** - Características do Princípio de equidade no Esquema isolado entre FundMed e Funcionários

	<i>Middle e Front Office</i>	<i>Back Office</i>
<b>Benefício Mutuo</b>	Recebe remuneração e satisfação social e a FundMed recebe o trabalho e engajamento	Recebe remuneração e a FundMed recebe o trabalho
<b>Cooperativismo que exige sacrifícios ou restrições à liberdade das partes envolvidas</b>	O funcionário restringe sua liberdade estando a disposição da instituição X enquanto a instituição restringe sua liberdade garantindo a remuneração em dinheiro e benefícios	O funcionário restringe sua liberdade estando a disposição da instituição X enquanto a instituição restringe sua liberdade garantindo a remuneração em dinheiro e benefícios
<b>Possibilidade de Livre conduta</b>	O funcionário e a FundMed se escolhem e negociam determina situação por livre vontade	O funcionário e a FundMed se escolhem e negociam determina situação por livre vontade
<b>Aceitação voluntária dos benefícios do esquema cooperativo</b>	Ambas as partes aceitam de forma voluntária os benefícios do esquema	Ambas as partes aceitam de forma voluntária os benefícios do esquema
<b>Proporcionalidade entre o que se dá e o que se recebe</b>	Os funcionários não entendem como proporcional as restrições aos benefícios do esquema. A FundMed entende como proporcional.	Ambas as partes entendem como proporcionais os benefícios e restrições.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como sugerido por Phillips (2003), a organização precisa considerar seus *stakeholders* fins e não como meios. Assim, a relação não deve se basear apenas no lucro que o funcionário pode trazer para a instituição, mas em tê-lo verdadeiramente junto ao negócio e satisfeito.

Ficou claro para o pesquisador que a gestão se alinha com esta premissa e vê os funcionários como fins, contudo esta percepção aparentemente está vinculada com a uma ideia constituinte da instituição que é apoiar as IFES, podendo fazer com que essa premissa fique mais nebulosa.

“[...] primeiro acho que os funcionários, é a parte mais importante da empresa, não tem discussão sobre eles, [...] organização é um conjunto de pessoas que está trabalhando em prol de um resultado [...], no momento que a gente trabalha em prol de algo, a gente quer o fortalecimento da instituição para todo mundo. Quem está aqui, tem que querer isso, estar remando pro mesmo caminho” (GESTOR 1, 2023).

Quanto à equidade na relação, conforme fica exposto na tabela 4, todas as qualificações exigidas pela teoria de Phillips (2003) são preenchidas, com exceção de uma. Os *stakeholder middle* e *front office* entrevistados entendem como não sendo justa a troca entre o que se entrega e o que se recebe na relação, ferindo o princípio de Proporcionalidade. Contudo, o autor entende que é improvável analisarmos as relações da FundMed com seus *stakeholders* internos sem aceitar que surgirão questões amplas que envolvem outros *stakeholders*. Assim, é perceptível que a sensação exposta nas entrevistas pelos *stakeholders* de *middle* e *front office* estão relacionadas diretamente com a relação em comparação com o cliente (instituições apoiadas), ficando claro que os funcionários que estão em contato com o cliente (*stakeholder*) percebem um senso de injustiça maior entre o que o dá e recebe em sua relação com a FundMed apontando um desequilíbrio por parte da gestão em favor destes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado no princípio do estudo, o TS no Brasil é uma das forças mais “significativas do surgimento de novos atores sociais e políticos, que não apenas têm modificado as fronteiras entre Estado, mercado e sociedade civil, mas também têm alterado as bases das relações sociais e políticas.”(RUA 2002, pág. 38). Mesmo contendo tamanha importância, a gestão de *stakeholders* nas instituições do TS ainda é um tema pouco explorado pela ciência administrativa hegemônica, que, atribui à teoria de *stakeholders* conceitos de gestão estratégica e de valor e troca, que são estritamente ligados ao capitalismo (FREEMAN 1984).

Partindo da premissa de que as OSCs deveriam afastar-se do gerencialismo e atuar com base princípios da gestão social, este trabalho se propôs a realizar um estudo de para verificar como a administração da FundMed atua na gestão ética de seus *stakeholders* internos, considerando a teoria de justiça e equidade (PHILLIPS 2003).

A teoria dos *stakeholder* de Phillips (2003) aponta que as organizações no século XXI estão sendo confrontadas com um conjunto de questões morais que exigem uma teoria moral explicitamente adaptada. Para o autor, a gestão das organizações tem o dever de entender quais são suas obrigações morais, sua fonte e justificativa. Este sendo o caminho para entender quem são os seus *stakeholders* e mapear seu esquema cooperativo.

A partir da análise interna da FundMed, as entrevistas com funcionários e gestores, foram expostas as obrigações morais presentes na relação dentro do esquema cooperativo macro da organização: I) A organização dar remuneração, ambiente saudável e proporcionar o diálogo; e II) A organização receber um trabalho de qualidade, alinhamento com os valores da FundMed e o engajamento. Também foi importante entendermos que quando focamos em apenas um *stakeholder* e expandimos seus subgrupos, ocorre a ampliação das percepções e conflitos internos da instituição. Esta análise permitiu a conclusão de que os funcionários se dividem em dois subgrupos de *stakeholders*: I) o *back office*; e II) *middle* e *front office*, cada um contendo obrigações morais levemente distintas com a organização.

Phillips (2003) propõe, então, que para um esquema cooperativo ser baseado no *fair play*, é preciso que atenda seis qualificações, estas visam determinar a extensão dos princípios de justiça e equidade entre a organização e os stakeholders. Assim, partindo das informações coletadas nas pesquisas em profundidade, foi analisado o grau de alinhamento do esquema as qualificações propostas pela teoria. Obteve-se como resultado que as relações constituídas entre a FundMed e seus *stakeholders* internos atendem todas as qualificações caracterizando uma gestão equânime da fundmed.

Isto posto, é importante salientar que foi observado entre os funcionários que compõe o grupo de *middle/front office* uma percepção de que recebem menos do que entregam no trabalho, ou seja, injustiça na troca entre os benefícios e os custos da cooperação. Contudo, nas falas dos funcionários deste grupo, foi possível perceber também que a percepção de injustiça não está ligada ao esquema cooperativo composto pelos subgrupos de funcionários, mas sim a um aparente conflito frente a outros *stakeholders* da organização – que compõe o esquema cooperativo completo da FundMed - mais especificamente os membros.

Outro fator percebido pelo autor, e que corrobora com a ideia de conflitos entre estes *stakeholders*, é o demonstrado pela pesquisa de clima GPTW. Ela mostra que existe uma grande diferença entre as duas sedes da instituição quanto à percepção dos funcionários de justiça entre remuneração e o trabalho realizado. Ocorre que, a sede que entende como justa sua remuneração frente ao trabalho é composta predominantemente pelos funcionários de *back office*, enquanto a sede composta apenas por funcionários de *middle/front office* percebe como menos justa essa relação.

Desta forma, acrescentando os conceitos éticos desta pesquisa, pode-se sugerir que um fator determinante para a perspectiva de injustiça entre os benefícios e os custos da cooperação, não está necessariamente ligada a separação física das sedes, mas sim no maior contato com o cliente (*stakeholder*) estabelecido pelo

*middle/front office* e o aparente falta de uma gestão equânime entre estes stakeholders.

Por fim, é interessante perceber que o esquema cooperativo da FundMed com seus *stakeholders* é suscetível a sofrer mudanças rápidas e exógenas à gestão, devido ao poder e influência limitado frente às grandes e consolidadas instituições e grupos que compõe o esquema. Este fator fica evidente na observação documental da relação, mas também foi um ponto observado pelos gestores e funcionários entrevistados. A gestão precisa sempre olhar para estes esquemas sem preconceitos e vaidade, para conseguir entender a partir de si os movimentos que ocorrem e conseguir utilizar a teoria a seu favor.

As teorias e informações obtidas neste trabalho servem de base para um melhor entendimento da relação dos *stakeholders* com a FundMed e oferece uma proposta metodológica para a gestão da FundMed, e de outras OSCs, desenvolverem internamente analisarem e desenvolverem internamente sua relação com os *stakeholders*. Porém mais pesquisas devem ser realizadas a fim de aprofundar o entendimento do esquema cooperativo da FundMed e o aparente desalinhamento na distribuição dos benéficos e dos custos do esquema de cooperação entre seus stakeholders.

## REFERÊNCIAS

ALBANESE, R.; VAN FLEET, D. D. 1985. **Rational behavior in groups: The freeriding tendency**. The Academy of Management Review, 10(2), 244-255.

ALVES, Mario Aquino. **Terceiro setor: as origens do conceito**. In: EnANPAD, 26., 2002. Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002 Disponível em: <[https://www.ufjf.br/virgilio\\_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf](https://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2022.

ARMANI, D.. **Organizações da Sociedade Civil: protagonismo e sustentabilidade**. 1ª ed. Barueri: Instituto C&A. 2013.

**As Fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil (FASFIL): 2002/IBGE**, Gerência do Cadastro Central de Empresas. – Rio de Janeiro: IBGE, 2004. p. 148.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

BRICKSON, S. L. **Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value**. Academy of Management Review, vol. 32, no. 3, 864–888, 2007.

CABRAL, Eloísa H. S. **A gestão social do Terceiro Setor e suas dualidades**. São Paulo: Revista Administração em Diálogo, n. 11, v.2, 2008, p. 21-34. Disponível em: <<file:///C:/Users/FundMed/Downloads/2196-Texto%20do%20artigo-5951-1-10-20100223.pdf>>.

CABRAL, Eloísa H. S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHAMON, Edna M. Q. O. **Gestão de Organizações Públicas e Privadas: Uma Abordagem Interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2007. v. 1.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo 1999, Atlas.

CHANLAT, J-F. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. 2002 In: Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración. Pública, Lisboa, 8 a 11 de outubro.

CLARKSON, Max B. E. 1995. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. The Academy of Management Review, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan 1995.

CONFIES - Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica. **As fundações de apoio e as Instituições de Ensino Superior – Uma relação que precisa ser entendida pela sociedade**. Abril. 2015. Disponível em: <<http://confies.org.br/institucional>>. Acesso em: 04 ago. 2022.

COVRE, M. L. M. **A Formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis, Vozes, 1981. P. 184 - 191.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo, USP 1999.

FERNANDES, R.C. **Privado Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará 1994.

FRANÇA, G. C. Definindo gestão social. In: Silva JR., J. T., Mâsih, R. T., Cançado, A. C., Schommer, P. C. **Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária 1<sup>o</sup> edição, 2008.

FUNDMED – Fundação Médica do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão 2021**. Março. 2022. Disponível em: < <https://FundMed.org.br/aceso-a-informacao/> >. Acesso em 09 mar. 2023.

FUNDMED – Fundação Médica do Rio Grande do Sul. **Relatório de Gestão 2020**. Março. 2021. Disponível em: < <https://FundMed.org.br/aceso-a-informacao/> >. Acesso em 09 mar. 2023.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. In: LAMB, R. (ed.). *Advances in Strategic Management*, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 31-60, 1983.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, E.; HARRISON, J.; WICKS, A. **Managing for stakeholders: survival, reputation, and success**. New Haven and London: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of the art**. New York (Estados Unidos da América): Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press: Oxford, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **FASFIL - As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil**. 2016. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html?=&t=sobre> > Acesso em: 18 mar. 2023.

LEWIS, D. **the management of non-governmental development organizations: an introduction**. London: Routledge, 2006.

LUCAS, H. T. **Teoria do Stakeholder: um estudo da aplicação do princípio de equidade do Stakeholder**. Dissertação 2013. Disponível em: < [https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72781?locale-attribute=pt\\_BR](https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72781?locale-attribute=pt_BR) > Acesso em 17 ago. 2022.

**Manual sobre Organizações Não Lucrativas no Sistema de Contas Nacionais.**

Johns Hopkins University em cooperação com a United Nations Statistics Division.

Tradução e Revisão: Georgina Esteves e Ofélia Lopes.

**Mapa do Terceiro Setor.** Centro de Estudos do Terceiro Setor. CETS — FGV.

**Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).** Maio. 2014.

Disponível

em:

<

[https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Marco\\_Regulatorio\\_Das\\_elacoes\\_entre\\_Estado\\_e\\_Sociedade\\_Civil\\_1.pdf](https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Marco_Regulatorio_Das_elacoes_entre_Estado_e_Sociedade_Civil_1.pdf) >.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa De Marketing, Uma orientação aplicada.**

Bookman, 4º Edição, 2006.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira

Thomson Learning, 2003.

MEIRA, Fábio Bittencourt. **A Ética Empresarial em Movimento: As (De)Limitações**

**do Campo.** In: Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 11, n. 1, jan/jul, 2010. p.119-138.

MOTTA, F. C. P. **A questão da formação do administrador.** Rev. adm. empres.,

São Paulo, v. 23, n. 4, p. 53-55, Dec. 1983. Disponível em <

<https://doi.org/10.1590/S0034-75901983000400005> >. Acesso em 18 Jul. 2022.

NASCIMENTO, P. T. S. **Um ensaio teórico de caracterização objetiva e crítica do**

**conceito de Administração.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 206-220,

junho de 2014. Disponível em < <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci> >. Acesso em 30 Mar. 2021.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. As Organizações da Sociedade Civil e as ONGs de

educação. Cadernos de pesquisa, 2001

PEREIRA, R. M. **Terceiro setor:** identificando suas organizações e propondo um

novo

um

conceito.

Junho

2005.

Disponível

em:

<<https://www.oabsp.org.br/comissoes2010/gestoes2/2016-2018/direito-terceiro-setor/artigos/terceiro-setor-identificando-suas-organizacoes-e-propondo-um-novo-um-conceito-dr.-rodrigo-mendes-pereira>>. Acesso em 14 de setembro de 2022

PEREIRA, R. S., MORAES, F. C. C., MATTOS, A. B., Jr., PALMISANO, A. **Especificidades da gestão no Terceiro Setor**. 2013 Organizações em Contexto, 9(8), 167-195.

PERSSON, E.; MORETTO N. L. **Desenvolvimento Institucional em Organizações da Sociedade Civil: Gestão Social ou Gestão Estratégica do Social?** Administração Pública e Gestão Social, [S. l.], v. 12, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5405>>. Acesso em: 3 ago. 2022.

PHILLIPS, R. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. São Francisco (Estados Unidos da América): Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2003.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. **Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View**. California Management Review, v. 45, n. 1, p. 6-28, 2002.

RAWLS, J. A Teoria da Justiça como Equidade: Uma Teoria Política e não Metafísica. In: **Justiça e Democracia**. São Paulo: Martins Fontes, 2002. P. 199-241.

RIBEIRO, J. U. **Política e Administração**. Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, p. 164-193, abril/Junho 2006.

ROCHA, J. C. **O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 100, maio de 2012. Disponível em: <[ambitojuridico.com.br/edicoes/revista](http://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista)>. Acesso em: 03 ago. 2022.

RUA, Maria das Graças. **Terceiro Setor e Questão Social: Crítica ao Padrão Emergente de Intervenção Social**. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. **Cadernos de Sociologia**, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOARES, A. C. A. A.; MELO, M. C. O. L. **Gestão do Terceiro Setor: uma prática social?** Revista de Gestão, v. 17, n. 1, art. 1, p. 1-11, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5310/gestao-do-terceiro-setor--uma-pratica-social->>. Acesso em: 03 ago. 2022.

TENÓRIO, F. G. **Inovando com democracia, ainda uma utopia**. Novos-Cadernos-NAEA, 2 (1), p. 149-162 Dezembro de 1999.

TORRES, L. H. **Teoria do Stakeholder : um estudo da aplicação do princípio de equidade do Stakeholder**. 2013. Tese (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/72781> >

VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. 2003 São Paulo: Editora SENAC São Paulo.

WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDES, G.; HAGGERTY, M. **Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm Stakeholder Relationships**. Business & Society, v. 42, n. 1; p. 43-82, Mar 2003.

## APENDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS GESTORES DA FUNDMED

- Perfil do administrador
  1. Tempo de empresa
  2. Qualificação
  3. Papel na empresa
  4. Posição no organograma (superior/subordinado)
  
- Conhecimento sobre a ideia de stakeholder
  1. O que sabe sobre
  2. Quem considera stakeholder
  3. Qual a importância dos stakeholders para a organização (quais critérios caracterizam essa importância)
  4. O que entende por justiça
  5. O que entende por moral e ética
  
- Sobre cada stakeholder
  1. O que a organização dá em troca
  2. O que o stakeholder dá em troca
  3. Diferença entre contratual e prática (para os dois lados) e o que acha dessa diferença
  4. Se considera essa troca justa
  5. Se considera que essa troca ocorre de forma ética
  6. Pedir avaliação sobre o relacionamento (que critérios utiliza para isso)
  
- Verificar se o administrador percebe a influência de algum dos grupos apontados por ele (ou outro grupo) em outro(s) grupo(s)

## **APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS STAKEHOLDERS DA FUNDMED**

- Perfil do stakeholder
  1. Instituição que trabalha
  2. O que ele/sua instituição faz
  3. Tempo de carreira/instituição
  4. Posição na instituição (se representa empresa)
  5. O que entende por justiça
  6. O que entende por moral e ética
  
- Entender qual é a troca entre stakeholder e a organização
  1. O que o stakeholder dá em troca
  2. O que a fundação dá em troca
  3. Diferença entre contratual e prática (para os dois lados) e o que acha dessa diferença
  4. Se considera essa troca justa
  5. Se o considera que essa troca ocorre de forma ética
  6. Verificar se o stakeholder sente que o interesse da Fundação nele é somente econômico ou se ele percebe uma importância além do dinheiro/trabalho.
  7. Qual a avaliação que o stakeholder faz do relacionamento com a Fundação e que critérios usa para essa avaliação (se é positiva ou negativa)
  
- Verificar se o stakeholder sente que ele/sua instituição é influenciada por terceiros(a)