

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS¹

R. Edward Freeman

O objetivo deste artigo é delinear uma visão emergente dos negócios que chamaremos "gerenciamento de stakeholders"². Essa visão surgiu nos últimos 30 anos de um grupo de acadêmicos em um conjunto diversificado de disciplinas, desde financiadores à filosofia³. A ideia básica é que negócios e os executivos que os gerenciam, realmente fazem e devem criar valor para clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e financiadores (ou acionistas). E, que precisamos prestar muita atenção em como esses relacionamentos são gerenciados e como o valor é criado para esses stakeholders. Nós contrastamos essa ideia com o modelo dominante de atividade comercial, ou seja, que as empresas são administradas exclusivamente para o benefício dos acionistas. Quaisquer outros benefícios (ou danos) que são criados são incidentais⁴.

Ideias simples criam perguntas complexas. Organizamos este artigo da seguinte forma: Na próxima seção, examinaremos por que a história ou modelo dominante de negócios que está profundamente enraizado em nossa cultura não é mais viável. É resistente à mudança, não é consistente com a lei e, na maioria das vezes, simplesmente ignora questões de ética. Cada uma dessas falhas é fatal no mundo dos negócios do século XXI.

Em seguida, procedemos à definição das ideias básicas de "gerenciamento de stakeholders" e por que resolve alguns dos problemas do modelo dominante. Em particular, focamos nossa atenção sobre como estamos usando o termo "stakeholder" ou "parte interessada" como uma unidade básica de análise, o que torna mais difícil ignorar questões de ética. Argumentamos que a principal responsabilidade do executivo é criar valor para os stakeholders tanto quanto possível, e que o interesse de um stakeholder é viável isoladamente.

Esboçamos três principais argumentos da teoria ética para a adoção do "gerenciamento de stakeholders". Concluímos descrevendo um quarto argumento – argumento pragmatista, que sugere que consideramos a gestão de stakeholders ou partes interessadas como uma nova narrativa sobre negócios, que nos permite melhorar a maneira como atualmente criamos valor entre eles. O capitalismo é, nesta visão, um sistema de cooperação e colaboração social, em vez essencialmente um sistema de competição.

A HISTÓRIA DOMINANTE: CAPITALISMO GERENCIAL COM ACIONISTAS NO CENTRO

A corporação empresarial moderna surgiu durante o século XX como uma das mais importantes inovações na história humana. No entanto, as mudanças que estamos passando agora pedem sua reinvenção. Antes de sugerirmos a revisão da expressão: “gerenciamento de stakeholders” ou “capitalismo dos stakeholders”, primeiro precisamos contar e entender a história do modelo dominante.

Em algum lugar no passado, as organizações eram bastante simples e “fazer negócios” consistia em comprar matérias-primas de fornecedores, converter para produtos e vender para clientes. Para a maioria dos proprietários-empresários as empresas eram fundadas de forma muito simples, e eles trabalhavam no negócio junto com os membros de suas famílias. O desenvolvimento de novos processos de produção, como a linha de montagem, significava que os trabalhos poderiam ser especializados e mais trabalho poderia ser realizado. Novas tecnologias e fontes de poder tornaram-se prontamente disponíveis. Estas e outras forças sociais e políticas foram combinadas e exigiram grandes quantidades de capital, muito além do escopo da maioria dos proprietários-gerentes-funcionários. Além disso, “trabalhadores” ou “não membros da família” começaram a dominar a empresa e eram a regra e não a exceção.

A propriedade do negócio tornou-se mais dispersa à medida que o capital era levantado nos bancos, acionistas e outras instituições. De fato, a administração da empresa se separou da propriedade da empresa. E, para ter sucesso, os principais gerentes dos negócios tiveram que satisfazer simultaneamente os proprietários, os funcionários e seus sindicatos, fornecedores e clientes. Este sistema de organização de negócios, definidos ao longo destas linhas, era conhecido como capitalismo gerencial, capitalismo laissez-faire, ou mais recentemente, capitalismo-acionista⁵.

À medida que os negócios cresceram, os gerentes desenvolveram meios de controle através da empresa divisionalizada. Liderado por Alfred Sloan da General Motors, a empresa divisionalizada com uma sede central foi amplamente adaptada⁶. O modelo dominante de autoridade administrativa inspirado no militar e na burocracia do serviço público. Através da criação de estruturas e processos racionais, a ordem e o crescimento dos negócios poderia ser bem gerenciados.

Assim, gerencialismo, hierarquia, estabilidade, e previsibilidade, evoluíram juntos no Estados Unidos e na Europa, para formar o mais poderoso sistema econômico na história da humanidade. A ascensão da burocracia e do gerencialismo era tão forte que o economista Joseph Schumpeter previu que acabaria com a força criativa do capitalismo, sufocando inovação em sua busca por previsibilidade e estabilidade.

Nos últimos 50 anos, o "gerenciamento modelo" colocou "acionistas" no centro da empresa, como o grupo mais importante para os gerentes se preocuparem. Essa mentalidade lidou com a crescente complexidade do mundo dos negócios, concentrando-se mais intensamente nos "acionistas" e na "criação de valor para os acionistas".

Tornou-se sabedoria comum "aumentar o valor para o acionista" e muitas empresas instituíram complexos planos de incentivos e compensações destinados a alinhar os interesses dos executivos com os interesses dos acionistas. Esses planos de incentivo costumam estar vinculados ao preço das ações de uma empresa que, por sua vez, é afetado por muitos fatores, entre os quais: as expectativas dos analistas de Wall Street sobre ganhos por ação a cada trimestre, reuniões de metas de Wall Street e formação de uma base estável e previsível de aumentos trimestrais no lucro por ação, tornando-se o padrão para medir o desempenho da empresa.

De fato, os recentes escândalos da Enron, WorldCom, Tyco e outros são, em parte, devido a executivos tentarem aumentar o valor para o acionista, às vezes em oposição às regras contábeis e do direito. Infelizmente, o mundo mudou, e não há mais certeza na estabilidade e previsibilidade necessárias para abordagem dos acionistas.

O modelo dominante é resistente à mudança

A visão gerencial dos negócios com os acionistas no centro é inerentemente resistente a mudança. Isso coloca os interesses dos acionistas acima dos interesses de clientes, fornecedores, funcionários e outros, como se esses interesses devessem entrar em conflito um com o outro. Entende-se um negócio como uma organização essencialmente hierárquica, firmada na autoridade para agir no interesse dos acionistas.

Executivos frequentemente falam na linguagem da hierarquia como "estamos trabalhando para acionistas", ou "acionistas são os chefes" e "você tem que fazer o que os acionistas desejam". Nesta interpretação, mudanças devem ocorrer apenas quando os acionistas estão infelizes e

contanto que os executivos possam produzir uma série de melhorias financeiras, incrementando resultados melhores, não há problema. De acordo com isso a única mudança que conta é orientada para a mudança em direção ao valor do acionista. Se os clientes são infelizes, se as regras contábeis foram comprometidas, se a qualidade do produto é ruim, se a qualidade ambiental é um desastre, mesmo com as ameaças das forças competitivas, a única coisa que interessa é sobre como estas forças e mudanças afetam o valor para o acionista, medido todos os dias pelo preço das ações. Infelizmente, no mundo de hoje há muita incerteza e complexidade para confiar em tal critério único. Os negócios no século XXI são globais e multifacetados, e os valores para os acionistas não podem capturar este dinamismo. Ou, se o fizer, como a teoria sugere, eventualmente, será tarde demais para os executivos fazerem qualquer coisa sobre isso.

A história dominante pode trabalhar sobre como as coisas terminam a longo prazo em Wall Street, mas os gerentes precisam agir de olho na Main Street, para antecipar mudanças e tentar tirar proveito do dinamismo de negócios⁷.

O MODELO DOMINANTE NÃO É CONSISTENTE COM A LEI

De fato, a clareza em colocar os interesses dos acionistas em primeiro lugar, acima dos clientes, fornecedores, funcionários e comunidades voam em face da realidade a lei. A lei evoluiu para restringir os tipos de *trade-offs*. As leis empresariais não dão uma resposta muito clara sobre a questão de qual interesse e para quem a empresa deve ser governada.

A lei evoluiu ao longo dos anos para efetivamente atender as reivindicações de outros grupos, além do grupo dos acionistas. Com efeito, é necessário que as reivindicações de clientes, fornecedores, comunidades e funcionários sejam levadas consideração.

Por exemplo, a doutrina da "privacidade de contrato" conforme articulado em *Winlerbottom vs. Wright* em 1842, foi corroída por desenvolvimentos recentes na lei de responsabilidade do produto. *Greenman vs. Yuba Power* dá ao fabricante a responsabilidade estrita por danos causados por seus produtos, embora o vendedor tenha exercido todo o cuidado possível na preparação e venda do produto e o consumidor não comprou o produto nem celebrou qualquer acordo contratual com o fabricante. O embargo do comprador foi substituído, em grande parte, pelo embargo do vendedor.

A *Consumer Product Safety Commission* (CPSC), ou Comissão de Segurança no Consumo de Produto, tem o poder de promulgar *recalls* de produtos, levando essencialmente a um aumento no número de *recalls* voluntários de produtos por empresas que buscam mitigar valores pagos por danos ao consumidor. Algumas indústrias são obrigadas a fornecer informações aos clientes sobre os ingredientes do produto, mesmo que os clientes não estejam interessados no assunto ou desejem pagar sobre isso. Desta forma, as empresas devem levar em consideração os interesses dos clientes, por força da lei.

Uma história semelhante pode ser contada sobre a evolução da lei que força a administração a tomar os interesses dos funcionários em consideração. A Lei Nacional de Relações Trabalhistas deu aos funcionários o direito de sindicalizar e negociar, e estabeleceu o Conselho Nacional das Relações de Trabalho para fazer valer esses direitos com a gerência.

A Lei da Igualdade Salarial de 1963 e Título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964 proíbe a discriminação nas práticas de contratação. Estas foram seguidas da Lei de Discriminação por Idade no Emprego de 1967, e extensões recentes que afetam pessoas com deficiências. O surgimento de um corpo de jurisprudência administrativa decorrente de disputas de gestão trabalhista e o histórico resolução de reclamações de discriminação com grandes empregadores causaram o surgimento de um conjunto de práticas de gestão consistentes com a garantia legal dos direitos dos funcionários.

A lei também evoluiu para tentar proteger os interesses das comunidades locais. A lei da Água Limpa de 1977 e da Lei do Ar Limpo de 1990, e várias emendas a esses clássicos da legislação, restringiram gestão de "estragar os bens comuns".

Em um caso histórico, *Marsh vs. Alabama*, o Supremo Tribunal decidiu que uma empresa de propriedade local estava sujeita às disposições da Constituição dos EUA, garantindo assim os direitos aos cidadãos locais e negando os "direitos de propriedade" da empresa. O centro das questões atuais giram em torno sobre a proteção das empresas locais, forçando as empresas a pagar pelo custos relacionados a saúde de seus funcionários, aumento dos salários mínimos, padrões ambientais e desenvolvimento dos negócios e seus feitos nos membros da comunidade local. Esses problemas ocupam as paisagens políticas locais e os executivos e suas respectivas empresas devem leva-los em consideração.

Alguns podem argumentar que as restrições da lei, pelo menos nos EUA, tornaram-se cada vez mais irrelevantes em um mundo onde os negócios são globais por natureza. No entanto, a globalização simplesmente torna esse argumento mais forte. As leis relevantes para os negócios evoluíram de maneiras diferentes em todo o mundo, no entanto, elas evoluíram levando em conta interesses de grupos que não sejam apenas acionistas.

Por exemplo, cada estado da Índia possui um conjunto diferente de regulamentos que afetam como uma empresa pode fazer negócios. Na China, a lei evoluiu para dar aos negócios alguns direitos de propriedade, mas está longe de serem exclusivos. E, na maioria dos países da União Europeia, as leis em torno da "sociedade civil" e o papel dos "funcionários" são muito mais complexas do que até mesmo as leis dos EUA.

O "capitalismo do *laissez-faire*" é simplesmente um mito. A ideia de que os negócios são sobre "maximizar valor para os acionistas, independentemente das consequências para os outros" não está mais em voga. O modelo dominante simplesmente não descreve como os negócios operam.

Outra maneira de ver isso é que se os executivos sempre têm que se qualificar como "maximização de valor para o acionista", com exceções da lei ou mesmo boas práticas, então a história dominante não é mais muito útil. Existem muitas exceções.

A história dominante pode ser salva argumentando que descreve uma visão normativa sobre como os negócios devem operar, apesar de como os negócios reais evoluíram. Então nós precisamos olhar mais de perto alguns dos conceitos e problemas normativos que o modelo dominante potencializa.

O modelo dominante não é consistente com a ética básica

Anteriormente, argumentamos que a maioria das teorias dos negócios dependem da separação de decisões "comerciais" de decisões "éticas". Isso é visto mais claramente na piada popular sobre "ética nos negócios é um paradoxo". Mais formalmente podemos sugerir que definamos:

A Falácia da Separação

É útil acreditar que frases como "x é uma decisão comercial" não têm conteúdo ético ou qualquer ponto de vista ético implícito. E é útil acreditar que frases como "x é uma decisão

ética, é a melhor coisa a fazer e todas as coisas foram consideradas" não têm conteúdo ou visão implícita sobre criação de valor e comércio (negócios).

Essa falácia está subjacente a grande parte da história sobre negócios, bem como em outras áreas da sociedade. Existem duas implicações que rejeitam a Falácia da Separação. A primeira é que quase qualquer decisão de negócios tem algum conteúdo ético. Na verdade, para se ver isso será necessário verificar se as seguintes questões fazem sentido para praticamente qualquer decisão comercial:

O argumento da questão em aberto:

1. Se esta decisão for tomada para quem é criado valor e para quem é destruído?
2. Quem é prejudicado e/ou beneficiado por esta decisão?
3. Quais direitos estão habilitados e quais valores são gerados por esta decisão (e para quem não é)?
4. Que tipo de pessoa eu me tornarei se tomar essa decisão?

Como essas perguntas estão sempre abertas na maioria das decisões de negócios, é razoável olharmos sobre o que nós faríamos com a Falácia da Separação. Acreditamos que essas perguntas não são relevantes para tomar decisões de negócios ou que poderiam nunca serem respondidas. Precisamos de uma teoria sobre negócio que se baseia em respostas ao "Argumento da questão em aberto" acima descrito. Uma dessas respostas seria "Somente o valor para a conta dos acionistas" mas tal resposta teria que ser enredada na linguagem da ética, bem como o negócio.

Milton Friedman, ao contrário de muitos de seus expositores, pode realmente dar uma resposta moral rica. Ele afirma que a responsabilidade do executivo é sujeitar os lucros a lei e costume ético. Dependendo de como "lei e costume ético" é interpretado, a principal diferença está na abordagem dos stakeholders. Pode ser que discordemos sobre como o mundo funciona. Para criar valor, acreditamos que é melhor focar na integração da ética e negócios dentro de um conjunto complexo de relacionamentos com os stakeholders ao invés de tratar a ética como uma restrição colateral à obtenção de lucros. Em suma, precisamos de uma teoria que tenha como base o que podemos chamar:

A Tese da Integração

A maioria das decisões ou frases de negócios têm algum conteúdo ético ou uma visão ética implícita. A maioria das decisões éticas ou sentenças sobre ética tem algum conteúdo comercial ou uma visão implícita sobre negócios¹⁰.

Um dos desafios mais prementes enfrentados pelos estudiosos de negócios é contar narrativas convincentes que têm a Tese de Integração em seu coração. Esta é essencialmente a tarefa que um grupo de estudiosos, "especialistas em ética de negócios" e "teóricos dos stakeholders" iniciaram nos últimos 30 anos. Precisamos voltar ao básico de ética. Ética é sobre as regras, princípios, consequências, questões de caráter etc., que usamos para viver juntos. Essas ideias nos dão um conjunto de perguntas abertas que estamos constantemente procurando maneiras melhores de responder de maneira razoavelmente completas¹¹.

Pode-se definir "ética" como uma conversa sobre como podemos raciocinar juntos e resolver nossas diferenças, reconhecer onde nossos interesses são satisfatórios e os precisamos de desenvolvimento, para que todos possamos florescer sem recorrer à coerção e à violência. Alguns podem discordar dessa definição, e nós não pretendemos privilegiar definições, mas uma abordagem pragmática da ética implica em raciocinarmos e conversarmos juntos para tentar criar um mundo melhor mundo para todos nós.

Se nossas críticas ao modelo dominante são corretas, então precisamos começar de novo e reconceituar a própria linguagem que usamos para entender como os negócios operam. Queremos sugerir que algo sobre como o seguinte princípio está implícito da maneira mais razoavelmente compreensível sobre os pontos de vista sobre ética.

O Princípio da Responsabilidade¹²

Na verdade, na maior parte das vezes, a maioria das pessoas quer e devem aceitar a responsabilidade pelos efeitos de suas ações sobre os outros.

Claramente, o Princípio da Responsabilidade é incompatível com a Falácia da Separação. Se os negócios estão separados da ética, então não há questão de responsabilidade moral pelas decisões de negócios. Mais claramente ainda, sem algo como o Princípio da Responsabilidade, é difícil ver como a ética decola. "Responsabilidade" pode muito bem ser uma tarefa difícil e uma ideia multifacetada. Certamente existem muitas maneiras diferentes para entender isso. Mas, se não estamos dispostos a aceitar a responsabilidade por nossas próprias ações (tão limitado

quanto isso pode ser devido a complicações questões de causalidade e afins), então ética, entendido como raciocinamos juntos, para que tudo pode florescer, é provavelmente um exercício de má fé.

Se queremos desistir da Falácia da Separação e adotar a Tese da Integração, se o argumento da questão em aberto faz sentido, e se algo como a Tese da Responsabilidade é necessária, então precisamos de um novo modelo para os negócios. E, essa nova história deve ser capaz de explicar como a criação de valor lida ao mesmo tempo com economia e ética e como leva em consideração todos os efeitos de ação comercial sobre os outros. Esse modelo existe e vem se desenvolvendo nos últimos 30 anos por pesquisadores de gestão e estudiosos da ética, e há muitas empresas que adotaram essa "estrutura de stakeholders" para seus negócios.

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

A ideia básica de "gerenciar as partes interessadas" é bem simples. Negócios podem ser entendidos como um conjunto de relações entre grupos que têm uma participação nas atividades que compõem o negócio. Os negócios são sobre como clientes, fornecedores, funcionários, financiadores (acionistas, obrigacionistas, bancos, etc.), comunidades e os gerentes interagem e criam valor. Para entender uma empresa é preciso saber como são essas relações trabalho. E, o executivo ou trabalho do empreendedor é gerenciar e moldar essas relações, daí o título "gerenciando os stakeholders".

A **Figura 1** mostra a ideia de "gerenciar os stakeholders" em uma variação do clássico diagrama "Wheel and Spoke"¹³. Contudo, é importante notar que a ideia dos stakeholders é perfeitamente geral. As corporações não são o centro do universo, e há muitas imagens possíveis.

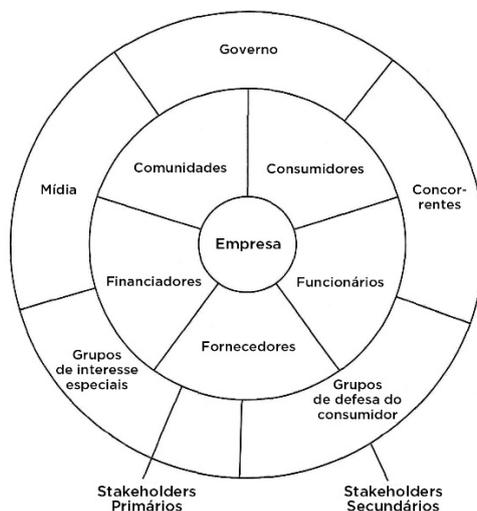


Figura 1. Fonte: Edward Freeman, Jeffrey Harrison e Andrew Wicks, *Managing for Stakeholders* (New Haven: Yale University Press, 2007).

Pode-se colocar clientes no centro para sinalizar que uma empresa coloca clientes como a principal prioridade. Outra possibilidade é colocar funcionários no centro e vinculá-los a clientes e acionistas. Nós preferimos o diagrama genérico porque sugere, pictoricamente, que "gerenciar os stakeholders" é uma teoria sobre gestão e negócios; conseqüentemente, gerentes e empresas estão no centro. Mas, não há reivindicação metafísica maior aqui.

Stakeholders e "Stakes"

Proprietários ou financiadores (um termo melhor) claramente tem uma participação financeira no negócio em forma de ações, títulos e assim por diante, e eles esperam algum tipo de retorno financeiro. Obviamente, as apostas dos financiadores diferem em tipos de proprietários, preferências por dinheiro, preferências morais, etc., bem como por tipo de empresa. Os acionistas do Google podem muito bem querer retornos, bem como ser solidários com o objetivo articulado do Google de "não faça o mal".

Na medida em que faz sentido falar sobre os financiadores como "donos da empresa", eles também têm uma responsabilidade concomitante pelos usos de suas propriedades. Os funcionários têm seus empregos e geralmente seu sustento em jogo; eles costumam se especializar com habilidades para as quais geralmente não há mercado perfeitamente elástico. Em troca de seu trabalho, eles esperam segurança, salários, benefícios, e trabalho significativo. Muitas vezes, espera-se que os funcionários participem da tomada de decisão da organização e se os funcionários são gerentes ou executivos seniores, vemos eles assumindo muita responsabilidade para a conduta da organização como um todo. E, às vezes, os funcionários são também financiadores, já que muitas empresas têm planos de propriedade de ações e funcionários leais que acreditam no futuro de suas empresas frequentemente investem voluntariamente. É uma via de mão única pensar sobre o relacionamento dos funcionários somente em termos de contratos.

Clientes e fornecedores trocam recursos para os produtos e serviços da empresa e, em troca, recebem os benefícios em produtos e serviços. Tal como acontece com os financiadores e funcionários, relacionamento com clientes e fornecedores estão enredados em ética. Empresas fazem promessas aos clientes por meio de publicidade, e quando produtos ou serviços não cumprem essas promessas, então a gerência tem a responsabilidade de corrigir a situação. Por isso é importante também ter fornecedores que são comprometidos em melhorar a empresa. E se fornecedores encontram uma melhor, mais rápida e mais barata maneira de criar peças ou

serviços críticos, fornecedores e empresa podem ganhar. É claro, alguns fornecedores simplesmente competem em preço, mas mesmo assim, há um elemento moral de justiça e transparência para a relação com o fornecedor.

Finalmente, a comunidade local cede ao firmar o direito de construir instalações e, por sua vez, se beneficia da base tributária e econômica e contribuições sociais da empresa. Empresas tem um impacto real nas comunidades, e estar localizada em uma comunidade acolhedora ajuda uma empresa a criar valor para outros acionistas. Em troca do fornecimento de serviços locais, espera-se que as empresas sejam bons cidadãos, como qualquer pessoa. Isto não deve expor a comunidade a perigos irracionais sob a forma de poluição, resíduos tóxicos, etc. A empresa deve manter os compromissos que fez para a comunidade e operar de maneira transparente, tanto quanto possível. Claro, as empresas não têm o conhecimento perfeito, mas quando o gerenciamento descobre algum perigo ou entra em conflito com novos concorrentes, espera-se informar e trabalhar com as comunidades locais para mitigar qualquer efeitos negativos, na medida do possível.

Embora qualquer empresa deva se consistir em financiadores, clientes, fornecedores, funcionários, e comunidades, é possível pensar em outros stakeholders também. Nós podemos definir "stakeholders" de várias maneiras. Como primeira de todas, poderíamos definir o termo de forma bastante restrita para capturar a ideia de que, qualquer empresa, grande ou pequena, tem por objetivo criar valor para "aqueles grupos sem cujo apoio, o negócio deixaria de ser viável". O círculo interno da Figura 1 mostra essa visão. Quase todos os negócios estão preocupados em algum nível com os relacionamentos entre financiadores, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades. Nós podemos chamar esses grupos de "primário" ou "de definição".

No entanto, deve-se notar que, em uma *start-up*, às vezes um stakeholder em particular, é mais importante que outro. Em uma *start-up* às vezes não há fornecedores e, prestar muita atenção em um ou dois clientes principais e investidores, é a abordagem correta.

Há também uma definição um pouco mais ampla que capta a ideia de que se um grupo ou indivíduo pode afetar um negócio, então os executivos devem levar esse grupo em consideração ao pensar em como criar valor. Ou, stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização. No mínimo alguns grupos

afetam os principais interessados e podemos vê-los como stakeholders no exterior da Figura 1 e chame-os de "secundários" ou "instrumentais".

Existem outras definições que surgiram nos últimos 30 anos, algumas baseadas sobre riscos e recompensas, outras baseadas em mutualidade de interesses. E, o debate sobre encontrar uma "verdadeira definição" de "stakeholder" provavelmente não termine. Preferimos uma abordagem mais pragmática em ter clara a finalidade de usar qualquer uma das definições propostas. O negócio é um fascinante campo de estudo. Há poucos princípios e definições aplicáveis a todas as empresas no mundo todo. Além disso, existem muitas maneiras diferentes de administrar um negócio de sucesso, ou, se quiser, muitos sabores diferentes de "gerenciamento de stakeholders". Nós vemos de utilidade limitada a tentativa de definir um modelo de negócio, seja com base no acionista ou visão dos stakeholders, que funcione para todas as empresas em toda parte. Vemos muito valor a ser ganho ao examinar como as apostas funcionam no processo de criação de valor e o papel do executivo.

A RESPONSABILIDADE DO EXECUTIVO NA GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

Os executivos desempenham um papel especial na atividade da empresa comercial. Por um lado, eles têm uma participação como qualquer outro funcionário em termos de um contrato de trabalho real ou implícito. E essa participação está ligada às apostas dos financiadores, clientes, fornecedores, comunidades, e outros funcionários. Além disso, espera-se que cuidem da saúde da empresa em geral, mantendo riscos variados na mesma direção e em equilíbrio¹⁴.

Nenhum stakeholder fica sozinho no processo de criação de valor. As apostas de cada grupo de stakeholders são multifacetadas e inerentemente conectadas uns aos outros. Como poderia um detentor de títulos reconhecer quaisquer retornos sem a gerência prestando atenção às apostas de clientes ou funcionários? Como os clientes poderiam obter os produtos e serviços de que precisam sem funcionários e fornecedores? Como os funcionários podem ter um lugar decente para viver sem comunidades? Muitos pensadores vêem o problema dominante sobre "gerenciar os stakeholders" como resolver um problema prioritário ou "qual dos stakeholders são mais importantes" ou "como fazemos *trade-offs* entre os stakeholders". Isso é uma questão secundária.

Em primeiro lugar, precisamos ver o conjunto de interesses dos stakeholders, que estão inerentemente ligados. Ver os interesses dos stakeholders como "conjuntos" ao invés de

"opostos" é difícil. Nem sempre é fácil encontrar uma maneira de acomodar todos interesses dos stakeholders. É mais fácil colocar um contra o outro. Por que não adiar os gastos em novos produtos para clientes a fim de manter o ganho um pouco mais alto? Por que não cortar dos funcionários benefícios médicos para investir em um novo sistema de controle de estoque?

O gerenciamento dos stakeholders sugere que os executivos tentem reformular as perguntas. Como podemos investir em novos produtos e criar mais ganhos? Como podemos ter certeza de que nossos funcionários são saudáveis e felizes e são capazes de trabalhar de forma criativa, para que possamos capturar os benefícios de novas tecnologias da informação, como sistemas de controle de inventários? Em um livro recente, refletindo em sua experiência como CEO da Medtronic, Bill George resumiu a gestão de mentalidade dos stakeholders:

Atender todos os stakeholders é a melhor maneira de produzir resultados a longo prazo e criar uma empresa crescente e próspera... Deixe-me ser bem claro sobre isso: não há conflito entre servir todas as suas partes interessadas e proporcionar excelentes retornos para os acionistas. A longo prazo, é impossível ter um sem o outro. Contudo, atender a todos esses grupos de stakeholders requer disciplina, visão e liderança comprometida.

A principal responsabilidade do executivo é criar o máximo de valor possível para os stakeholders¹⁶. Onde os interesses dos stakeholders conflitam, o executivo deve encontrar uma maneira de repensar os problemas para que esses interesses possam andar juntos, a fim de que mais valor possa ser criado para cada um. Se for necessário fazer *trade-offs*, como acontece no mundo real, então o executivo deve descobrir como fazê-los, e imediatamente começar a melhorar as compensações para todos os lados. Gerenciar os stakeholders é sobre a criação de tanto valor quanto possível para os envolvidos, sem recorrer a *trade-offs*.

Acreditamos que esta tarefa seja realizada com mais facilidade quando a empresa tem um senso de propósito que impulsiona o negócio. Para o Wal-Mart pode significar "preço baixo todos os dias". Para a Merck pode significar "aliviar o sofrimento humano". O ponto é que, se um empreendedor ou um executivo pode encontrar um propósito que fale com os corações e mentes dos principais stakeholders, é mais provável que haja sucesso sustentável.

O objetivo é complexo e inspirador. O Grameen Bank quer eliminar a pobreza. Fannie Mae quer tornar a habitação acessível a todos os níveis de renda da sociedade. Tastings (um restaurante local) quer realmente levar o sabor da boa comida e vinho a muitas pessoas na comunidade. E

todas essas organizações tem que gerar lucros, ou então eles não podem perseguir seus propósitos. Capitalismo funciona porque podemos perseguir nosso propósito junto com outros. Quando nos unimos em torno de uma grande ideia ou um objetivo comum, nossas atividades do dia a dia evoluem uns com os outros e então, ótimas coisas podem acontecer.

Para criar valor para os stakeholders, os executivos devem entender que o negócio está totalmente situado no reino da humanidade. As empresas são instituições humanas povoadas por seres humanos vivos, reais e complexos. Os stakeholders têm nomes, rostos e filhos. Eles não são meros espaços reservados para papéis sociais. Como tal, questões de ética são rotineiras quando se toma uma abordagem de gestão dos stakeholders. Claro que isso deve ir sem dizer, mas uma parte da dominante história sobre negócios é que pessoas de negócios estão apenas nele por sua própria definição estreita de interesse próprio. Uma premissa principal da gestão vista com os acionistas no centro é que os acionistas se preocupam apenas com retornos, portanto, seus agentes e gerentes, devem apenas se preocupar com retornos. No entanto, isso não se encaixa em nossas experiências ou em nossas aspirações. Nas palavras de um CEO: "Os únicos ativos que administro sobem e descem os elevadores todos os dias".

A maioria dos seres humanos é complicada. A maioria de nós fazemos o que fazemos porque temos interesses em nós mesmos e em outros. O negócio trabalha em parte por causa de nosso desejo de criar quando uma empresa tem um senso de propósito. Além disso, existem poucos limites nas coisas com os outros e para os outros. Trabalhando em uma equipe ou criar um novo produto ou mecanismo de entregas que melhora a vida do cliente, deixando-o mais feliz ou mais prazeroso, tudo pode ser um fator que contribui para o motivo de trabalharmos cada dia. E isso não é negar o incentivo econômico de obter um cheque de pagamento. A suposição estreita do interesse próprio é extremamente limitante e pode ser auto-reforçadora - as pessoas podem começar a agir de maneira estreita e interesseira se eles acreditam que é o que se espera deles, como alguns dos escândalos como a Enron têm mostrado. Precisamos estar abertos a uma psicologia complexa - como quaisquer pais de família, sobre como eles pastoreiam o crescimento e desenvolvimento de seus filhos.

ALGUNS ARGUMENTOS PARA GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

Depois de dizer que os stakeholders são pessoas, então as ideias da ética são automaticamente aplicáveis. No entanto, quando você interpreta a ideia de "stakeholders" deve prestar atenção aos efeitos de suas ações sobre os outros. E, algo como O Princípio da Responsabilidade sugere

que este é um pilar de qualquer teoria ética adequada. Existem pelo menos três argumentos principais para adotar uma abordagem de gerenciamento dos stakeholders. Os filósofos verão os stakeholders como conectados às três principais abordagens da teoria da ética que se desenvolveu historicamente. Devemos resumir os esboços desses argumentos, e, em seguida, sugerir que exista mais um quarto argumento poderoso¹⁷.

O argumento das consequências

Vários teóricos argumentaram que a principal razão que o modelo dominante da gestão dos acionistas ser uma boa ideia é que leva às melhores consequências para todos. Tipicamente esses argumentos invocam a ideia de Adam Smith da mão invisível, na qual cada ator de negócios persegue seu próprio interesse e o melhor de tudo realmente surge. O problema com esse argumento é que agora sabemos, que com a economia moderna de equilíbrio geral é que esse argumento só funciona em condições muito especializadas e raramente descrevem o mundo real.

Além disso, sabemos que, se as condições econômicas se aproximarem das necessárias para produzir o bem maior, não há garantia de que o bem maior realmente resultará. Gerenciar os stakeholders pode realmente produzir melhores consequências para todas as partes interessadas porque reconhece que os interesses das partes interessadas são comuns. Se um dos stakeholders persegue seus interesses às custas de todos os outros, então os outros irão retirar seu apoio ou procurar criar outra rede de criação valor. Isso não quer dizer que não haja momentos em que um stakeholder não se beneficiará com a despesa de outro, mas se isso acontecer continuamente na linha do tempo, então, em uma sociedade relativamente livre, (1) eles sairão para formar uma nova rede de stakeholders que satisfaça suas necessidades; (2) usarão o processo político para restringir o stakeholders ofensor; ou (3) inventarão alguma outra forma de atividade para satisfazer suas necessidades particulares¹⁸.

Como alternativa, se pensarmos nos stakeholders envolvidos em uma série de barganhas entre eles, esperaríamos que, à medida que eles individualmente reconhecessem seus interesses conjuntos e tomassem boas decisões com base nesses interesses, melhores consequências viriam, mais do que se cada uma perseguisse seus interesses pessoais¹⁹.

Agora, pode-se contestar que tal abordagem ignora "consequências sociais" ou "consequências para a sociedade e, portanto, que precisamos de um conceito de "responsabilidade social corporativa" para mitigar esses efeitos. Essa objeção é um membro vestigial do modelo

dominante. Nesta visão, os únicos efeitos eram efeitos econômicos, então precisamos pensar em "consequência social" ou "responsabilidade social corporativa".

No entanto, se os relacionamentos com os stakeholders são entendidos como totalmente incorporados à moralidade, então não há necessidade de uma ideia como responsabilidade social corporativa. Nós podemos substituir por "responsabilidade corporativa dos stakeholders", que é uma característica dominante gerenciamento das partes interessadas.

O argumento dos direitos

A história dominante confere direitos de propriedade da empresa exclusivamente aos acionistas, e surge a questão natural sobre os direitos dos outros stakeholders afetados. Entender como gerenciar os stakeholders é levar a sério essa questão de direitos. Se vocês acreditam que os direitos fazem sentido e, além disso, se uma pessoa tem direito a X, todas as pessoas têm o direito a X, é muito mais fácil pensar sobre essas questões usando uma abordagem dos stakeholders.

Por exemplo, enquanto os acionistas podem ter direitos de propriedade, esses direitos não são absolutos, e não deve ser visto como tal. Acionistas não pode usar sua propriedade para resumir os direitos dos outros. Por exemplo, acionistas e seus agentes, gerentes, não podem usar propriedade para violar o direito à vida de outras. Uma maneira de entender o gerenciamento dos stakeholders é que pressupõe que as partes interessadas têm alguns direitos. É notoriamente difícil analisar a ideia de "direitos". Mas, se os executivos levam a sério o gerenciamento dos stakeholders, eles pensaram automaticamente sobre o que é devido a clientes, fornecedores, funcionários, financiadores e comunidades, em virtude de sua participação e em virtude de sua humanidade básica.

O argumento do personagem

Um dos argumentos mais fortes para gerenciar os stakeholders é o que pede a executivos e empreendedores para considerarem a questão do que tipo de empresa que eles querem criar e construir. A resposta a esta pergunta estará em grande parte na questão do caráter. A aspiração importa. As virtudes comerciais de eficiência, justiça, respeito, integridade, manutenção de compromissos e outros são críticos para ter sucesso na criação de valor para os stakeholders. Essas virtudes estão simplesmente ausentes quando pensamos apenas no modelo dominante e sua única dependência de uma lógica econômica.

Se enquadrarmos a questão central da administração sobre "como criamos valor para os acionistas" então a única virtude que surge é uma de lealdade aos interesses dos acionistas. No entanto, se enquadrarmos a questão central mais amplamente sobre "como criamos e sustentamos a criação de valor para os stakeholders" ou "como temos todos os interesses dos stakeholders mesma direção", é fácil ver quantas das outras virtudes são relevantes. Usando a abordagem dos stakeholders, ajuda as pessoas a decidir como as empresas podem contribuir para o seu bem-estar e o tipo de vida que eles querem levar. Por explicitando a ética e incorporando-a a maneira básica de pensar nos negócios, evitamos situação de má fé e auto-engano.

O argumento do pragmático

Os três argumentos anteriores apontam importantes razões para adotar uma nova história sobre negócios. Pragmatistas querem saber como podemos viver melhor, como podemos criar valor nós mesmos e nossas comunidades, de maneira que valores como liberdade e solidariedade estejam presentes ao máximo em nossas vidas cotidianas.

Embora às vezes seja útil pensar sobre consequências, direitos e caráter isoladamente, na realidade nossas vidas são mais ricas se podemos ter uma conversa sobre como viver melhor juntos. Há uma longa tradição de ética pragmatista datada de filósofos como como William James e John Dewey. Recentemente, o filósofo Richard Rorty expressou o ideal pragmático ²⁰.

Pragmáticos... espero que os seres humanos venham desfrutar de mais dinheiro, mais tempo livre, e maior igualdade social, e também que eles desenvolvam mais empatia, mais capacidade de colocar eles mesmos no lugar dos outros. Esperamos que os seres humanos se comportarão com mais decência uns aos outros à medida que seu padrão de vida melhora.

Ao incorporar na estrutura conceitual que usamos para pensar nos negócios a preocupação com liberdade, igualdade, consequências, decência, objetivo compartilhado e prestando atenção a todos os efeitos de como criamos valor um para o outro, podemos fazer dos negócios uma instituição humana e talvez refazê-lo de uma maneira que nos sustente.

Para os pragmáticos, os negócios (e o capitalismo) evoluíram como prática social, um importante meio que usamos para criar valor e comércio entre si. Nesta visão, primeiro e acima de tudo, os

negócios têm a ver com colaboração. É claro, em uma sociedade livre, os stakeholders são livres para formar redes concorrentes. Mas o combustível para o capitalismo é o nosso desejo de criar algo de valor e criá-lo para nós mesmos e para os outros. O espírito do capitalismo é o espírito de conquista individual junto com o espírito de realizar grandes tarefas em colaboração com outros. O gerenciamento dos stakeholders deixa isso claro para que possamos criar um negócio melhor e melhores comunidades.

NOTAS

1. As idéias neste artigo tiveram um longo tempo de desenvolvimento. As idéias aqui foram reformuladas a partir de: R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984); R. Edward Freeman, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", em T. Beauchamp and N. Bowie (eds.) *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th edition, 2005), também em edições anteriores em coautoria com William Evan; Andrew Wicks, R. Edward Freeman, Patricia Werhane, Kirsten Martin, *Business Ethics: A Managerial Approach* (Englewood Cliffs: Prentice Hall); e R. Edward Freeman, Jeffrey Harrison, e Andrew Wicks, *Managing for Stakeholders* (New Haven: Yale University Press, 2007). Sou grato aos editores e co-autores pela permissão para retrabalhar essas idéias aqui.
2. Foi nomeado de uma variedade de coisas: "gerenciamento de stakeholders", "capitalismo dos stakeholders", "teoria dos stakeholders da empresa moderna", e por assim vai. Nossas razões para escolher "gerenciamento dos stakeholders" ficarão mais claras à medida que prosseguirmos. Muitos outros trabalharam nessas idéias e não devem ser responsabilizados pela visão bastante idiossincrática definida aqui.
3. Para uma história estilizada da ideia, consulte R. Edward Freeman, "The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach" em K. Smith and M. Hitt (eds.), *Great Minds in Management* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
4. Não se administra "para" esses benefícios.
5. A diferença entre capitalismo gerencial e acionista é grande. No entanto, a existência da teoria da agência nos permite tratar os dois de forma idêntica para nossos propósitos aqui. Ambos concordam com a visão de que a empresa moderna se caracteriza pela separação da tomada de decisão e do risco residual. O problema resultante da agência é objeto de uma vasta literatura.
6. O brilhante livro de Alfred Chandler *Strategy and Structure* (Boston: MIT Press, 1970) narra a ascensão da corporação divisionalizada. Para um relato não tão lisonjeiro da

- General Motors durante o mesmo período, veja o trabalho clássico de Peter Drucker *The Concept of the Corporation* (New York: Transaction Publishers, reprint ed., 1993).
7. Os executivos podem ter pouco conforto com a narrativa de que, a longo prazo, as coisas dão certo e as empresas mais eficientes sobrevivem. Alguns moralistas do mercado sugerem que a teoria das finanças age como "ácido universal", cortando todas as decisões de gerenciamento possíveis, independentemente de os gerentes reais estarem cientes disso. Talvez a diferença real entre o modelo dominante e o modelo de "gerenciamento para os stakeholders" proposto aqui seja que eles simplesmente "tratam" de coisas diferentes. O modelo dominante é sobre a lógica econômica estrita e restrita dos mercados, e o modelo de "gerenciamento para os stakeholders" é sobre como os seres humanos criam valor uns para os outros.
 8. Frequentemente, o sabor da resposta dos teóricos das finanças soa assim. O mundo estaria melhor se, apesar de todas as imperfeições, os executivos tentassem maximizar o valor para os acionistas. É difícil ver como qualquer ser racional poderia aceitar tal visão diante dos recentes escândalos, nos quais se podia argumentar que os piores criminosos eram os mais ideologicamente puros e o resultado foi a destruição real do valor do acionista (veja *Breaking the Short Term Cycle*, Charlottesville, VA: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics/CFA Center for Financial Market Integrity, 2006). Talvez tenhamos uma versão da ideia de Aristóteles de que a felicidade não é resultado de tentar ser feliz, ou a ideia de Mill de que ela não maximiza a utilidade para tentar maximizar a utilidade. Collins e Porras sugeriram que, mesmo que os executivos desejem maximizar o valor para os acionistas, eles devem se concentrar no propósito, ao invés de tentar maximizar o valor para os acionistas (veja J. Collins e J. Porras, *Built To Last*, New York: Harper Collins, 2002).
 9. Veja R. Edward Freeman, *"The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions"*. *Business Ethics Quarterly* 4:409-22.
 10. A segunda parte da tese de integração é deixada para outra ocasião. Os filósofos que lêem este artigo podem notar a mudança radical dos relatos-padrão da filosofia política. Suponha que começamos a investigação sobre filosofia política com a pergunta *"Como a criação de valor e o comércio são sustentáveis ao longo do tempo?"* e suponha que a pergunta inicial tradicional, *"Como o estado é justificado?"* era uma subsidiária. Podemos descobrir ou criar respostas muito diferentes a partir das contas padrão da maioria das teorias políticas. Veja R. Edward Freeman and Robert Phillips, *"Stakeholder Theory: A Libertarian Defense"*, *Business Ethics Quarterly* 12, no. 3 (2002): 331ff.

11. Aqui seguimos aproximadamente a lógica de John Rawls em *Political Liberalism* (New York: Columbia University Press, 1995).
12. Existem muitas afirmações desse princípio. Nosso argumento é que, seja qual for a concepção particular de responsabilidade, existe algum conceito subjacente que é capturado como nossa disposição ou nossa necessidade de justificar nossa vida a outros. Observe a resposta que a visão dominante dos negócios deve dar às perguntas sobre responsabilidade. "Os executivos são responsáveis apenas pelos efeitos de suas ações nos acionistas, ou apenas na medida em que suas ações criem ou destruam o valor do acionista".
13. O espírito deste diagrama é de R. Phillips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics* (San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2003).
14. Nas versões anteriores deste artigo neste volume, sugerimos que a noção de dever fiduciário para com os acionistas fosse estendida para "dever fiduciário para com os acionistas". Acreditamos que esse movimento não pode ser defendido sem prejudicar a noção de "fiduciário". A ideia de ter um dever especial para um ou alguns stakeholders não é útil.
15. Bill George, *Authentic leadership* (San Francisco: Jossey Bass, 2004).
16. Isso é pelo menos tão claro quanto a diretiva dada pelo modelo dominante: crie o máximo de valor possível para os acionistas.
17. Alguns filósofos argumentaram que a abordagem das partes interessadas precisa de uma "justificativa normativa". Na medida em que essa frase tem algum significado, nós a consideramos um convite para conectar a lógica de gerenciar as partes interessadas à teoria ética mais tradicional. Como pragmáticos, evitamos a distinção "descritiva vs. normativa vs. instrumental" que muitos pensadores de negócios (e teóricos das partes interessadas) adotaram. Gerenciar para os stakeholders é inerentemente uma narrativa ou história que é ao mesmo tempo descritiva de como algumas empresas agem; aspiracional e normativo sobre como eles podem e devem agir; instrumental em termos do que significa levar ao que acaba; e gerencial, pois deve ser coerente em todas essas dimensões e realmente orientar a ação executiva.
18. Veja S. Venkataraman, "*Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process*", *Ethics and Entrepreneurship, The Ruffin Series*, 3 (2002): 45-57; S. R. Velamuri, "*Entrepreneurship, Altruism, and the Good Society*", *Ethics and Entrepreneurship, The Ruffin Series* 3 (2002): 125-43; e, T. Harting, S. Harmeling, e S. Venkataraman, "*Innovative Stakeholder Relations: When Ethics Pays (and When it Doesn't)*" *Business Ethics Quarterly* 16 (2006): 43-68.

19. Às vezes, existem trade-offs e situações que os economistas chamariam de "dilema do prisioneiro", mas esses não são os casos paradigmáticos ou, se houver, parece que os resolvemos rotineiramente, como Russell Hardin sugeriu em *Morality Within the Limits of Reason* (Chicago: University of Chicago Press, 1998).
20. E. Mendieta (ed.), *Take Care of Freedom and Truth Will Take Care of Itself: Interviews with Richard Rorly* (Stanford: Stanford University Press, 2006), 68.