

ORIENTAÇÃO E GESTÃO PARA STAKEHOLDERS NO PROCESSO DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

FABRICIO STOCKER
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ORIENTAÇÃO E GESTÃO PARA *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A literatura da teoria dos *stakeholders*, a partir da década de 80, preocupava-se com o conflito de interesses entre *shareholders* e *stakeholders*. Este conflito refletia-se na oposição entre a proposição da *shareholder view*, de que o objetivo da firma deveria ser a maximização da riqueza dos acionistas, e a proposição da *stakeholder view*, de que a firma deveria ser um veículo de coordenação dos interesses dos *stakeholders* (Beaucamp & Bowie, 2001; Windson, 2017). Um dos críticos da *stakeholder view*, Jensen (2001) alega que o objetivo de coordenação dos interesses dos *stakeholders* não deixava claro para os gestores quais os critérios para tomada de decisão. Sundaram e Inkpen (2004) acrescentam que a função-objetivo de maximização de valor dos acionistas oferece metas e critérios de decisão para os gestores na formulação e implementação da estratégia corporativa e incentiva os gestores a assumirem riscos.

Por outro lado, na literatura recente, autores como Freeman (2010), Jones, Wicks e Freeman (2017) Jones, Harrison & Felps (2018) defendem que na gestão para *stakeholders* deve-se pensar que não há *trade-offs*. Para o Freeman (2010) na visão dos economistas sempre haverá *trade-offs* pois, por exemplo, ao optar por produzir um produto consequentemente deixa-se de produzir outro. No entanto, segundo os autores, os gestores enfrentam múltiplas demandas simultaneamente e devem buscar descobrir como atender às demandas dos clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e financiadores, de modo que todos ganhem. Diante de situações complexas, Freeman (2010) ressalta que mesmo os *stakeholders* mais difíceis de agradar ou com valores conflitantes podem ser fontes de criação de valor, se abordados segundo o *mindset* da gestão para *stakeholders* de “*no trade-offs*”.

Para o autor, enquanto o foco dos gestores for em *trade-offs*, as soluções encontradas serão aquelas que o aumento de valor para um *stakeholder* implica na diminuição de valor para outro. Por outro lado, o modelo mental de não *trade-offs*, possibilita a criação de alternativas para atender os interesses de mais de um *stakeholder* simultaneamente, possibilitando maior criação de valor.

Corroborando com a proposição de Freeman (2010), Tantalo e Priem (2014) alegam que o *gap* desta abordagem está no “*how*”, ou seja, como trabalhar na prática esta abordagem de criação de valor. Os autores propõem que este *gap* pode ser preenchido pelo conhecimento das funções utilidades dos *stakeholders*. Considerando-se que os *stakeholders* têm funções utilidade multi-atributo, há oportunidades de criar valor para dois ou mais grupos de *stakeholders* simultaneamente, e sem *trade-offs*, obtendo-se a sinergia de *stakeholders* (Tantalo & Priem, 2014).

Para que os *stakeholders* compartilhem informações sobre sua função utilidade, Harrison, Bosse e Phillips (2010) propõem que a empresa deve manter um relacionamento com os *stakeholders* baseado em confiança e reciprocidade, e este compartilhamento de informações dos *stakeholders* levaria a uma alocação mais eficiente de recursos e a obtenção de vantagens competitivas.

Informações dos *stakeholders* podem ser obtidas pela participação na tomada de decisão (Ashmos, Duchon, & McDaniel, 1998). Baseando-se em diversos autores, MacDonald, Clarke e Huang (2018) destacam que o envolvimento da participação de *stakeholders* na tomada de decisão têm sido recomendada para trazer vantagens competitivas para as organizações.

Estudos sobre participação na tomada de decisão exploram as características da organização, porém é interessante também entender como a gestão de *stakeholders* leva à inclusão destes na participação na tomada de decisão da organização. Neste sentido, a questão que norteia esta pesquisa é: Qual a relação entre a gestão para *stakeholders* e a participação na tomada de decisão?

Para abordar esta questão, neste artigo é desenvolvido um ensaio teórico com o objetivo de levantar proposições de pesquisa e reflexões teóricas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desta pesquisa abrange a gestão para *stakeholders* e a abordagem de *trade-offs* e a abordagem de não *trade-offs*. Nesta seção, será tratada a abordagem de *trade-offs* ao explicar o debate sobre a primazia dos interesses do acionista em contraposição com a coordenação dos *stakeholders* na tomada de decisão. Outro ponto discutido são os modelos de priorização de *stakeholders* propostos como modelos para as organizações lidarem com conflitos de interesses. Por fim é apresentado também o tópico sobre o engajamento com *stakeholders* e o envolvimento destes no processo de decisão organizacional.

2.1. Visão de *stakeholders* versus visão de *shareholders*

Em sua obra, Freeman (1984) discute a questão da primazia do *shareholder*, *owners* ou acionistas, ao questionar se gestores deveriam atentar-se apenas para os interesses dos acionistas ou deveriam considerar os interesses dos demais *stakeholders*.

Esta discussão é desenvolvida, em obra posterior de Evan e Freeman (1993) que propõem que a função-objetivo da firma deveria ser a de servir como um veículo para coordenação dos interesses dos *stakeholders*. Ao empregar o termo coordenação, os autores não deixam claros critérios de priorização, mas rejeitam a primazia do acionista como proposto pela função-objetivo da teoria da firma.

Jensen (2001) afirma que a empresa deve ter foco em apenas um objetivo, e não em múltiplos objetivos, e esse objetivo único seria a maximização do valor da empresa, que por sua vez maximizaria o bem-estar social. Para o autor, ter múltiplos objetivos, conforme alega ser sugerido pela teoria dos *stakeholders*, significa não ter objetivos.

Sundaram e Inkpen (2004) acrescentam que a função-objetivo de maximização de valor dos acionistas oferece metas e critérios de decisão para os gestores na formulação e implementação da estratégia corporativa e incentiva os gestores a assumirem riscos.

Em contrapartida, na perspectiva dos *stakeholders*, a visão associada à teoria da firma falha ao enfatizar apenas um *stakeholder*: o acionista. Outras críticas também apontam que os gestores têm dever fiduciário com a corporação e não com os acionistas (Beaucamp & Bowie, 2001).

Embora haja contraposição entre as duas teorias, Jensen (2001) propõe uma abordagem de convergência. O autor reconhece que a empresa não alcançará a maximização do seu valor se não levar em conta os interesses dos *stakeholders*, e então sugere a *enlightened stakeholder theory*. Segundo essa proposta, a empresa deverá preocupar-se com o atendimento dos interesses dos *stakeholders*, porém, sua função-objetivo ainda seria a maximização do valor de longo prazo da empresa, sendo também o critério adotado para tomada de decisão em casos de interesses conflitantes.

2.2 Priorização de *stakeholders*

O conceito de gestão de *stakeholders*, proposto na obra de Freeman (1984), trata-se do relacionamento da empresa com seus *stakeholders*. Para estabelecer este relacionamento, Freeman (1984) propõe um processo estratégico que inclui identificação e análise de *stakeholders*, desenvolvimento de estratégias e planos de ação e implementação e monitoramento das estratégias. Ao tratar da implementação estratégica, entende-se que a questão da priorização é discutida pelo autor, ainda que de forma implícita, ao afirmar que os recursos devem ser direcionados aos *stakeholders* mais importantes, ou seja, aqueles que são vitais para o sucesso futuro da empresa (Freeman, 1984, p.159).

Segundo Phillips (2003a, p.160), uma questão que historicamente desperta atenção na teoria refere-se a como os gestores alocam tempo, atenção, capacidade e outros recursos escassos entre os *stakeholders*. Segundo o autor os gestores podem priorizar os interesses de alguns *stakeholders*, seguindo o de tratamento meritocrático e distribuição justa.

Neste sentido, um dos modelos de priorização mais citados na literatura é o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997, p.854), denominado de saliência dos *stakeholders*, e definido como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”. Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Dessa forma, a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença dos três atributos.

Mitchell et al. (1997) desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos. Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo, são chamados de *stakeholders* latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *stakeholders* expectantes; os que possuem os três atributos são os *stakeholders* definitivos. Segundo o modelo, os gestores possuem claramente o dever de atender e priorizar os interesses dos *stakeholders* definitivos, ou seja, que possuem poder legitimidade e urgência.

Ao fazer um levantamento da produção sobre priorização de *stakeholders*, Mascena, Kim, Fischmann e Corrêa (2015) apresentaram um quadro com as principais contribuições das pesquisas sobre o tema. O estudo apresenta que a percepção dos gestores quanto à importância dos *stakeholders* é influenciada por características dos *stakeholders*, como a sua saliência (Mitchell et al., 1997), e apenas o atributo de poder (Frooman, 2010; Chigona, Roode, Nabeel, & Pinnock, 2010) e/ou a legitimidade de suas demandas (Phillips, 2003b).

A percepção de importância dos gestores também é influenciada pelo comportamento dos *stakeholders*, como a influência do *stakeholder* na organização (Chigona et al., 2010; Pedersen, 2011, Saravanamuthu, 2018), a pressão dos *stakeholders* (Murillo-Luna, Garcés-Ayerbe, & Rivera-Torres, 2008; Vazquez-Brust, Liston-Heyes, Plaza-Úbeda, & Burgos-Jiménez, 2010) e a contribuição do *stakeholder* para a empresa (Phillips, 2003b; Cameron, Crawley, Feng, & Lin, 2011). A priorização dos *stakeholders* também pode ser afetada por características da empresa como a sua função-objetivo (Boaventura Cardoso, Silva, & Silva, 2009) e a sua estratégia em relação ao ambiente (Henriques & Sadorsky, 1999; Buysse & Verbeke, 2003; Yu, Guo & Luu, 2018).

2.3 A virada do *trade-off* na Gestão para *stakeholders*

A gestão para *stakeholders* (*managing for stakeholders*) é o termo usado por Freeman, Harrison e Wicks (2007) para diferenciar do termo gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*), que é mais usado na literatura. A gestão para *stakeholders*, segundo os autores, envolve a alocação de valor e de influência na tomada de decisão para os *stakeholders*

primários. A gestão para *stakeholders* é a forma de relacionamento citado pelos autores ao tratar de não *trade-offs*.

O embate entre a visão de *stakeholders* e a visão de *shareholders* é criticado por Freeman (2010), que considera que a principal contribuição da teoria dos *stakeholders* não é propor diferentes teorias da firma, e sim a combinação dos interesses dos *stakeholders*. Para o autor, negócios referem-se a como os *stakeholders* e gestores interagem e criam valor.

O argumento de Freeman (2010) é que, vendo a organização como um nexo de contratos, surge a indagação do que seria um contrato justo. Desta forma, a ética empresarial passou a rejeitar a visão de *shareholders* e adotar a visão dos *stakeholders* como um meio de trazer ética e justiça aos negócios. Porém, a rejeição à priorização dos *shareholders* trouxe à tona a busca por outros critérios de priorização, que levou ao foco de se gerir *trade-offs* entre os *stakeholders*. Embora Freeman (2010) não cite este exemplo em seu ensaio, considera-se que o modelo de saliência de *stakeholders* de Mitchell et al. (1997) seja uma das tentativas na busca de estabelecer regras para tratar de *trade-offs* entre *stakeholders*.

Freeman (2010) continua seu argumento enfatizando que para os economistas, sempre irá existir *trade-offs*, exemplificando com a metáfora de que aumentar a produção de laranjas trará consequências à produção de maçã. Estes *trade-offs* são incorporados às funções de utilidade dos consumidores e dos produtores. Porém, no dia-a-dia dos negócios, os gestores precisam lidar com diferentes demandas ao mesmo tempo, e “no coração do capitalismo e seu espírito empreendedor” está a busca em como atender às demandas de múltiplos *stakeholders* para que todos tenham ganhos (Freeman, 2010, p.8).

Para o referido autor, enquanto os gestores estiverem pensando em *trade-offs* eles estarão criando *trade-offs* ao invés de criarem situações de ganha-ganha. Desta forma, o *mindset* da gestão para *stakeholders* deve ser de “no *trade-offs*”. O argumento de Freeman (2010) é que os *stakeholders* têm interesses comuns; os gestores tem a responsabilidade de criar tanto valor quanto possível para os *stakeholders*; e os *stakeholders* são seres humanos, ou nas palavras do autor: “*stakeholders* tem nomes, rostos e filhos”. Infere-se que os argumentos referem-se ao valor intrínseco do *stakeholder*, evidenciando a base normativa da teoria de que o compromisso da empresa seria o de coordenar os interesses dos *stakeholders*. O autor também coloca que a imaginação limitada e a pressão do tempo torna a perspectiva de *trade-offs* mais fácil, porém não é a que levaria à criação de valor.

2.3.1 Gestão para *stakeholders* e vantagem competitiva

Harrison et al. (2010) fazem uma discussão teórica sobre qual tipo de tratamento dado aos *stakeholders* levaria a obtenção de vantagens competitivas, baseando-se no conceito de gestão para *stakeholders* de Freeman et al. (2007). O tratamento dado aos *stakeholders* defendido por Harrison et al. (2010) é baseado na reciprocidade e na justiça distributiva, que refere-se à alocação de valor aos *stakeholders* fundamentado em sua contribuição para a criação de valor da organização focal.

Segundo os autores, por meio de um relacionamento alicerçado em reciprocidade e justiça com os *stakeholders* primários, a organização tem mais acesso à informações sobre a função utilidade dos *stakeholders*, gerando potenciais vantagens como o aumento de demanda e eficiência, a inovação e a habilidade de lidar com situações inesperadas. As vantagens obtidas, quando aproveitadas pela organização, geram valor que é distribuído de forma justa entre os todos os *stakeholders* (Kleine, Langenbach & Zhurakhovska, 2016).

Outra consideração é de que, embora ao manter um relacionamento justo com os *stakeholders* a empresa seja recompensada positivamente, aumentando sua renda total, estes processos justos adicionam custos (Bosse, Phillips, & Harrison, 2009). Esses custos são decorrentes do aumento do tempo e atenção que os gestores despendem para os *stakeholders*,

do aumento dos custos de comunicação e de processamento de informação, assim como do montante adicional de tempo que leva para a empresa tomar decisões quanto mais contribuições aos *stakeholders* são consideradas (Harrison & Bosse, 2013).

2.4 Engajamento de *stakeholders*

O processo ou estratégia de obter vantagem competitiva através do desenvolvimento de relacionamentos com *stakeholders* é chamado de engajamento de *stakeholders* (Heugens, Bosch & Riel, 2002). O ímpeto por trás do uso do termo “engajamento” na teoria das partes interessadas e na literatura sobre responsabilidade social corporativa (CSR) é a necessidade de enfatizar que, para as empresas simplesmente interagirem com as partes interessadas, não é mais suficiente, se de fato já foi. Assim, como consequência, além de pensar sobre quais ações as empresas devem e não devem realizar para atender aos padrões morais, a atenção agora está sendo dada às relações que as empresas devem promover com seus *stakeholders* (Noland & Phillips, 2010).

Greenwood (2007) explica que o engajamento de *stakeholders* pode ser definido como o conjunto de iniciativas ou práticas que as organizações desenvolvem para envolver seus *stakeholders* de maneira positiva em suas atividades organizacionais. Friedman e Miles (2006) propõem níveis de engajamento em que se pode inferir que, quanto maior o nível de engajamento, maior a participação na tomada de decisão, conforme apresentado na Figura 1.

	Níveis	Descrição do Engajamento
Níveis de empoderamento	12. Controle do <i>stakeholder</i>	Diálogo <i>multi-way</i> . Representação majoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex: projetos comunitários.
	11. Poder delegado	Diálogo <i>multi-way</i> . Representação minoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex: representação em conselho de administração.
	10. Parceria	Diálogo <i>multi-way</i> . Organização e <i>stakeholder</i> tem poder de decisão conjunta em projetos específicos. Ex: <i>joint ventures</i> .
Níveis de envolvimento	9. Colaboração	Diálogo <i>multi-way</i> . Algum poder de decisão atribuído ao <i>stakeholder</i> em projetos específicos. Ex: alianças estratégicas.
	8. Envolvimento	Diálogo <i>multi-way</i> . Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado pela organização caso este apoio não se ajuste aos interesses organizacionais. Ex: diálogo construtivo.
Níveis de “ <i>tokenism</i> ” (participação simbólica)	7. Negociação	Diálogo <i>multi-way</i> . Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado pela organização caso este apoio não se ajuste aos interesses organizacionais. Ex. barganha.
	6. Consulta	Diálogo <i>two-way</i> . A organização tem o direito de decidir, os <i>stakeholders</i> podem apenas opinar. Ex: entrevistas, <i>focus groups</i> , painéis.
	5. <i>Placation</i>	Diálogo <i>two-way</i> . <i>Stakeholders</i> poder ouvir e serem ouvidos, mas não há garantias de serem atendidos pela organização. Ex. entrevistas, <i>focus groups</i> , painéis.
	4. Explicação	Diálogo <i>two-way</i> . “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex: <i>workshops</i> .
Não participativo	3. Informação	Diálogo <i>one-way</i> . “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex: relatórios de sustentabilidade.

	2. Terapia	Diálogo one-way. Eliminar dos <i>stakeholders</i> a ignorância e crenças pré-concebidas da organização. Ex: informativos, reportagens.
	1. Manipulação	Diálogo <i>one-way</i> . Tentativa de modificar as expectativas dos <i>stakeholders</i> . Ex: informativos, reportagens.

Figura 1– Escada de engajamento de *stakeholders*

Fonte: Friedman & Miles, 2006, p.162.

Ao propor os doze níveis de engajamento, Friedman e Miles (2006) ressaltam que a proposta não é que o relacionamento com todos os *stakeholders* deva subir até o décimo segundo nível, ou até qualquer outro nível “ideal”. Diferentes grupos de *stakeholders* ou o mesmo grupo em diferentes momentos pode ser gerenciado em diferentes níveis.

2.4.1 Participação dos *stakeholders* na tomada de decisão

Ao estudar o processo decisório estratégico nas organizações, temos além do campo tradicional sobre o processo da decisão, fatores condicionantes e os aspectos da racionalidade, também fatores pouco discutidos no campo mas que conforme será abordado a seguir, estão intimamente ligados ao processo decisório.

Para Finkelstein, Hambrick e Canella (2009), a incerteza característica das situações e decisões complexas inerentes ao processo estratégico dá margem a maiores vieses interpretativos, e um pequeno grupo de pessoas no topo da pirâmide tende a influenciar fortemente o curso da ação e os resultados organizacionais, e por essa razão envolver outros atores na tomada de decisão pode ser eficaz na redução dos vieses e também no compartilhamento dos riscos sob as decisões estratégicas.

A participação na tomada de decisão, para Ashmos et al. (1998, p.27), ocorre de diferentes formas: porcentagem do grupo participante, proporção de tomadores de decisão de cada grupo, amplitude da participação, tempo da participação, atividades (formulação do problema, esclarecimentos, geração de alternativas, avaliação de alternativas, escolha de alternativas) e mecanismos (comitês estabelecidos, forças tarefa, reuniões informais, encontros casuais, entre outros).

Considera-se nesse campo de discussão que as decisões são o resultado das ações tomadas pelos gestores – decisores, e estes por sua vez, possuem seus objetivos próprios, podendo ser diferentes dos objetivos da organização e dos *stakeholders* (Child, Elbanna & Rodrigues, 2010). Dessa forma, os objetivos e interesses desses gestores afetam todo o processo decisório nas organizações e envolver outras partes neste processo torna-se importante.

Vale ainda ponderar que, embora tradicionalmente o comportamento político e as questões relacionadas ao poder e política, conforme apresentados por Child, Elbanna e Rodrigues (2010) sejam avaliadas em um sentido negativo, é reconhecido que no processo decisório estratégico essas questões estão tão presentes quanto os procedimentos racionais, sendo dessa maneira parte do processo, podendo ser também considerado como fator positivo com relação ao poder de influenciar as decisões estratégicas.

A influência do poder e do comportamento político nos processos decisórios dentro da organização, pode ainda levar os gestores a tomarem decisões baseadas em informações incompletas ou até mesmo distorcidas da realidade. Nesse sentido, Abrahamson e Baumard (2008) apresentam como as fachadas organizacionais influenciam as tomadas de decisões e

consideram que essas “fachadas” têm como função distorcer fatos e a realidade organizacional aos seus *stakeholders*.

As fachadas organizacionais, representam uma frente simbólica erguida pelos participantes da organização destinadas a tranquilizar os *stakeholders* da sua organização, da legitimidade e da sua gestão (Nystrom & Starbuck, 1984). A questão aqui, refere-se ao fato de quando com o uso de fachadas organizacionais, as expectativas do *stakeholders* se elevam, e o risco na tomada de decisão organizacional também aumenta (Saravanamuthu, 2018).

Ainda assim, vale ressaltar que o esforço e apelo à participação dos *stakeholders* nos processos de decisão das empresas podem servir de um propósito duplo: de um lado, a participação permite que as organizações tenham uma melhor compreensão das demandas sociais além das quais ela já espera ter com base naqueles que participam do processo decisório. De outro lado, o envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão pode ser utilizado para avaliar o nível de alinhamento entre as demandas e interesses destes, com os objetivos e propósitos da organização em si, situação essa que traduz uma possível vantagem competitiva.

3 PROPOSIÇÕES DA PESQUISA

O envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão organizacional pode ser influenciada por diversos fatores. Esta pesquisa buscará investigar as características da gestão dos *stakeholders* associadas à participação na tomada de decisão. Para tanto, as características da gestão dos *stakeholders* serão consideradas tanto na abordagem de *trade-offs* como na abordagem de não *trade-offs*.

Conforme defendido por Harrison et al. (2010), as organizações tendem a adotar uma postura de *arms-length* ou de gestão para *stakeholders*, sendo que a primeira está mais associada a uma disputa por interesses e a segunda mais associada à uma relação de reciprocidade e justiça. Nesta pesquisa, entende-se que a primeira postura é mais orientada à *trade-offs* e a segunda menos orientada à *trade-offs*. Neste sentido, duas proposições são apresentadas, uma para a gestão orientada à *trade-offs* e outra para a gestão orientada à não *trade-offs* e sua relação com a participação na tomada de decisão. Sugere-se ainda também a proposição de que o tipo de *stakeholder* pode moderar esta relação.

3.1 Relação entre a priorização do *stakeholder* e a participação na tomada de decisão

Na gestão orientada à *trade-offs*, será considerada que a priorização do *stakeholder* tem relação com a participação na tomada de decisão, pois quanto maior a importância, o poder, a influência ou outros atributos que caracterizam a priorização do *stakeholder*, maior seria a probabilidade da organização engajá-lo na tomada de decisão.

Este argumento justifica-se a partir de alguns estudos que tratam da influência dos *stakeholders* percebidos como prioritários na tomada de decisão (Simons & Wiegel, 2009; Chakhar & Saad, 2014; Dye, Eggers & Shapira, 2014; MacDonald, Clarke & Huang, 2018). A priorização de *stakeholders* é caracterizada por diferentes atributos percebidos pelos gestores, conforme apontado no referencial teórico. Uma dessas variáveis é a pressão dos *stakeholders* e alguns estudos empíricos tratam da influência da pressão dos *stakeholders* na tomada de decisão dos gestores, como nos estudos empíricos de Delmas e Toffel (2008) e Stevens, Steensma, Harrison e Cochran (2005). Para Delmas e Toffel (2008), a resposta às demandas do ambiente nas decisões dos *facility managers* em empresas americanas depende da pressão dos *stakeholders*. Para Stevens et al. (2005), os executivos de finanças incorporam o código de ética da empresa em seus processos de decisão estratégica se percebem a pressão dos

stakeholders para fazê-lo. Outro exemplo, no estudo empírico sobre tomada de decisão relacionadas à políticas públicas na Holanda, Edelenbos e Klijn (2006) afirmam que um dos motivos para a inclusão dos *stakeholders* na tomada de decisão é seu poder de veto das decisões tomadas que não os satisfazem.

Desta forma, o poder e a pressão exercida pelo *stakeholder* podem contribuir para sua participação na tomada de decisão pelo seu potencial de prejudicar a empresa caso a decisão tomada não corresponda à seus interesses (Cobb, 2016). Além disso, conforme afirmam Harrison et al. (2010), uma das fontes de poder do *stakeholder* é a posse de recursos dos quais a organização depende. Os acionistas têm recursos financeiros dos quais a organização depende o que o conduz aos mais altos níveis de engajamento e participação. Um fornecedor poderoso também têm recursos dos quais a empresa depende, o que pode levar a situações de parceria elevando-o a altos níveis de participação na tomada de decisão. Essas características reforçam a classificação do *stakeholder* como prioritário. Em função disso, propõe-se que:

Proposição 1: Quanto maior a prioridade do stakeholder maior a participação na tomada de decisão.

3.2 Relação entre a reciprocidade no relacionamento com o *stakeholder* e a participação na tomada de decisão

Na gestão orientada à não *trade-offs*, será considerada que a reciprocidade no relacionamento com o *stakeholder* tem relação com a participação na tomada de decisão, pois quanto maior a relação de parceria e benefício mútuo entre a empresa e o *stakeholder*, maior seria a probabilidade da organização engajá-lo na tomada de decisão.

Este argumento é reforçado pela influência dos valores na tomada de decisão das organizações e alguns de estudos empíricos como Adams, Licht e Sagiv (2011), O'Brien e David (2014) e Anbarasan (2018) são exemplos para esta discussão. Adams, Licht e Sagiv (2011) defendem que há dois pólos opostos que orientam uma decisão: *shareholder view* e *stakeholder view*. A posição dos conselheiros e CEOs no continuum entre estes dois polos opostos são seus valores pessoais. Este argumento é testado em uma amostra de conselheiros e CEOs da Suécia, onde os autores confirmam a hipótese de que a orientação à *shareholder* está positivamente relacionada com os valores de poder e conquista e negativamente relacionado aos valores de universalismo e benevolência. Portanto, os valores mais associados à *stakeholder view* são os de universalismo (entendimento, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza) e benevolência (preservação e valorização do bem-estar das pessoas a quem se está em contato pessoal frequente) (Adams et al., 2011, p.1334).

O trabalho de O'Brien e David (2014) aborda os valores culturais das decisões de P&D no Japão. Para os autores, a reciprocidade e enraizamento pode influenciar a decisão de utilização do desempenho excedente em P&D. Quando o desempenho excede as aspirações, as empresas orientadas à reciprocidade, como na cultura japonesa, são mais inclinadas a usar a sua posição privilegiada para ajudar *stakeholders* menos favorecidos. Já no trabalho de Anbarasan (2018) o envolvimento da empresa com os *stakeholders*, seja no processo de desenvolvimento de ações de engajamento ou simples relacionamento, aponta indícios de uma preocupação com o desenvolvimento sustentável a longo prazo da organização, e que projeto na sua relação com os *stakeholders* uma melhor forma de prosperar e de criar vantagens competitivas duradouras/sustentáveis.

Quando há um relacionamento de reciprocidade com o *stakeholder* maior o potencial de contribuição do *stakeholder* para a vantagem competitiva da empresa (Harrison & Bosse, 2013). Em função disto, oportunidades de parceria e desenvolvimento conjunto podem ser

potencializadas levando ao maior engajamento dos *stakeholders*. A relação de benefício mútuo pode levar a um maior compartilhamento de informações e também a tomada de decisão conjunta, propondo-se desta forma que:

Proposição 2: Quanto maior a reciprocidade no relacionamento com o stakeholder maior a participação na tomada de decisão.

3.3 Tipo de stakeholder

Existem diferentes definições para o termo *stakeholder*, sendo que a mais utilizada é a de Freeman (1984, p.46): “*stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela organização na realização de seus objetivos”. Em complemento a esta definição Friedman e Miles (2006, p.10) descrevem com mais precisão a natureza da relação entre a organização e seus *stakeholders*, referindo-se ao uso do verbo “afetar” no sentido: apoiar, depender, dar significado, beneficiar ou prejudicar, investir ou arriscar algo de valor.

A definição auxilia na identificação dos *stakeholders* pela organização, sendo que na dimensão instrumental, muitos autores defendem que uma definição mais restrita auxilia os gestores a identificarem os *stakeholders* principais da empresa. Neste sentido segundo Clarkson (1995) os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. Para o autor, os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e seus *stakeholders* primários, sendo assim os *stakeholders* primários: acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores, comunidades.

Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relação direta com ela. O autor classifica o governo, concorrentes, a mídia, entidades filantrópicas, instituições de ensino e demais grupos de interesse como *stakeholders* secundários, pois apesar de não serem essenciais para a sobrevivência da organização, podem exercer influência na percepção que os *stakeholders* primários têm da organização.

A despeito desta classificação, a literatura dos *stakeholders* difere em cada organização, conforme já reforçava Freeman (1984), em determinada organização o governo pode ser primário enquanto em outra o governo é um *stakeholder* secundário, por exemplo.

Propõe-se que, dependendo do tipo de *stakeholder*, a participação na tomada de decisão pode ser potencializada ou reduzida. Ou seja, o tipo de *stakeholder* modera a relação entre priorização e participação e entre reciprocidade e participação. Neste sentido, quanto mais direta é a influência do *stakeholder* e quanto mais próximo ele está da gestão, maior a probabilidade da participação caso ele seja percebido como prioritário ou tenha uma relação recíproca com a empresa. Em função disto, sugere-se que:

Proposição 3: O tipo de stakeholder reforça a relação entre a prioridade do stakeholder e a participação na tomada de decisão.

Proposição 4: O tipo de stakeholder reforça a relação entre a reciprocidade no relacionamento com o stakeholder e a participação na tomada de decisão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico abordou a relação entre a gestão para *stakeholders* e a participação na tomada de decisão. A literatura sobre a gestão do relacionamento com os *stakeholders*

aponta para duas abordagens: uma baseada em *trade-offs* e outra baseada em não *trade-offs*. Essas duas abordagens foram consideradas como base teórica para formulação de proposições sobre a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão.

Embora o trabalho discuta o tema ainda de forma embrionária, pode-se verificar um potencial de investigação de questões que o permeiam o tema. Uma destas questões refere-se a quais os limites para a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão para que haja benefício mútuo ao invés de aumento de conflitos de interesses ou de alianças políticas. Outro ponto é como operacionalizar empiricamente e operar gerencialmente um relacionamento de reciprocidade entre a organização e o *stakeholder*. Além disto, questiona-se até que ponto a organização esta disposta a compartilhar informações, e em troca disso, os *stakeholders* tenham acesso as informações da organização.

As proposições levantadas neste estudo buscam avançar em direção ao objetivo de aprimorar e fomentar pesquisas futuras sobre o relacionamento com *stakeholders* nos processos de decisão organizacional. Neste sentido, estudos futuros podem aprofundar a discussão, bem como operacionalizar empiricamente as proposições levantadas sob o contexto da abordagem da teoria de *stakeholders*.

REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E., & Baumard, P. (2008). *What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making*. The Oxford handbook of organizational decision making, 437-452.
- Adams, R., Licht, A., & Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: How do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331–1355.
- Anbarasan, P. (2018). Stakeholder Engagement in Sustainable Enterprise: Evolving a Conceptual Framework, and a Case Study of ITC. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 282-299.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R. (1998). Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25–51.
- Beaucamp, T. L., & Bowie, N. E (2001). *Ethical Theory and Business*. 6 ed. Prentice Hall. p. 45-105.
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F.R., Silva, E. S., & Silva, R. S. (2009). Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289-307.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, Reciprocity, And Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447–456.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Cameron, B. G., Crawley, E. F., Feng, W., & Lin, M. (2011). Strategic Decisions in Complex Stakeholder Environments: A Theory of Generalized Exchange. *Engineering Management Journal*, 23(3), 37-45.
- Chakhar, S., & Saad, I. (2014). Incorporating stakeholders' knowledge in group decision-making. *Journal of Decision Systems*, 23(1), 113-126.

- Chigona, W., Roode, D., Nabeel, N., & Pinnock, B. (2010). Investigating the impact of stakeholder management on the implementation of a public access project: The case of Smart Cape. *South African Journal of Business Management*, 41(2), 39-49.
- Child, J., Elbanna, S. A. I. D., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. *The handbook of decision making*, 105-137.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cobb, J.A. (2016). How firms shape income inequality: Stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships. *Academy of Management Review*, 41(2), 324-348.
- Delmas, M., & Toffel, M. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027–1055.
- Dye, K. C., Eggers, J. P., & Shapira, Z. (2014). Trade-offs in a tempest: Stakeholder influence on hurricane evacuation decisions. *Organization Science*, 25(4), 1009-1025.
- Edelenbos, J., & Klijin, E. H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 16, 417-446.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1993) A stakeholder theory of the modern corporation: Katian capitalism. In: Donaldson, T.; Werhane, P. H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.166-71.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. *Strategic Management* (Oxford U.)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 7–9.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Frooman, J. (2010). The issue network: Reshaping the stakeholder model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), 161-173.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313–322.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.

- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Heugens, P. P., Van Den Bosch, F. A., & Van Riel, C. B. (2002). Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41(1), 36-60.
- Jensen, M. C. (2001). Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 01-53.
- Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. *The Blackwell guide to business ethics*, 17-37.
- Kleine, M., Langenbach, P., & Zhurakhovska, L. (2016). Fairness and persuasion: How stakeholder communication affects impartial decision making. *Economics Letters*, 141, 173-176.
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2018). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Mascena, K. M. C., Kim, J., Fischmann, A. A., & Corrêa, H. L. (2015). Priorização de Stakeholders: Contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 42-59
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). Managing beliefs in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(3), 277-287.
- O'Brien, J., & David, P. (2014). Reciprocity and R&D search: Applying the behavioral theory of the firm to a communitarian context. *Strategic Management Journal*, 35(4), 550-565.
- Pedersen, E. R. G. (2011). All animals are equal, but...: management perceptions of stakeholder relationships and societal responsibilities in multinational corporations. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 177-191.
- Phillips, R. (2003a). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Phillips, R. (2003b). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Saravanamuthu, K. (2018) How risk information and stakeholder-participation affect the sustainability of collaborative decisions: A case study on how the sustainability of stakeholder decisions is affected by different levels of stakeholder participation in preparing risk information. *Business Strategy and the Environment*, 1-12.
- Simons, L. P., & Wiegel, V. (2009). *Evaluating AHP as multi-stakeholder decision tool*. In Technology Management Conference (ICE), 2009 IEEE International (pp. 1-9).

- Stevens, J. M., Steensma, H. K., Harrison, D. A., & Cochran, P. L. (2005). Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), 181–195.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363.
- Tantalo, C., & Priem, R. (2014). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*. doi:10.1002/smj
- Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Úbeda, J. A., & Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 171-192.
- Windsor, D. (2017). Value Creation Theory: Literature Review and Theory Assessment. In Stakeholder Management. *Emerald Publishing Limited*, 75-100.
- Yu, E. P. Y., Guo, C. Q., & Luu, B. V. (2018) Environmental, social and governance transparency and firm value. *Business Strategy and the Environment*, 1-18.