

Revista MR Estudos  
ISSN: 2675-4061  
v. 1 | n. 2 | p. 11-18 | Ano 2020

**José Mauro Golçalves Nunes**  
josemauronunes@uol.com.br



DOI: <https://doi.org/10.29327/216332.1.2-4>

## O CAPITALISMO DAS PARTES INTERESSADAS. JOGOS INFINITOS E *THE LONG ROAD*

---

### RESUMO

O artigo pretende efetuar uma reflexão sobre o *Stakeholder Capitalism* (ou capitalismo das partes interessadas) que vem sendo tratado por seus defensores como um 'novo paradigma' na busca uma prática cooperativa para vencer o Long Road pós pandemia. O texto defende que a lógica do *Stakeholder Capitalism* como um jogo infinito para a recuperação dos negócios no ambiente pós-pandemia.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho 1. Geração de empregos 2. Faixa etária 3. Matriz insumo-produto 4.

## THE STACKHOLDER CAPITALISM. INFINITE GAMES AND THE LONG ROAD

---

### ABSTRACT

The article intends to reflect on Stakeholder Capitalism \ that has been treated by its defenders as a 'new paradigm' in seeking a cooperative practice to overcome the post-pandemic Long Road. The text argues that the logic of Stakeholder Capitalism as an infinite game for the recovery of business in the post-pandemic environment.

**Keywords:** Labor market 1. Job creation 2. Age group 3. Input-output matrix 4.

---

Recebido em: 09/09/2020 - Aprovado em: 07/10/2020 - Disponibilizado em: 29/10/2020

---

## Introdução

Há um documentário intitulado *The Long Road* que mostra a vida de pessoas que conviveram em um período de guerra e apresentam seus depoimentos, de forma quase singela, dando mote para um debate em torno de temas, como reconciliação, memória e história perdida.

No Brasil, quando atingimos meses de distanciamento social, dada a pandemia global da Covid-19, passados a observar uma forte redução da atividade econômica com impactos dramáticos nas esferas do trabalho e na renda das famílias. É certo que alguns setores sairão da pandemia mais fortalecidos, outros serão aniquilados, quando não irremediavelmente transformados. Uma grande onda de fusões e aquisições se avizinha, consolidando ainda mais o poder na mão de grandes conglomerados empresariais.

O que importa é o que mundo não será mais o mesmo, pelo menos para nós que como país e sociedade estamos vivendo esse cenário. Desta vez, o impacto não é apenas tecnológico, e sim biológico: a pandemia é a maior provação que estamos enfrentando, com impactos dramáticos para o futuro das próximas gerações.

Os efeitos conjunturais da Grande Parada já estão entre nós, mas as suas implicações estruturais só poderão ser vistas se percorrermos essa longa estrada cujo início estamos vislumbrando agora. Essa não é mais uma das várias estradas que percorremos ao longo da vida, mas sim a *Long Road*: longa, tortuosa, onde os caminhos se bifurcam, construindo novas histórias e, quem sabe, anulando antigas memórias. Segundo o famoso conto do escritor argentino Jorge Luis Borges (2007). Trata-se de uma estrada material e, principalmente, existencial, cuja trajetória assemelha-se a de uma peregrinação, onde sabemos que temos de continuar caminhando, sob pena de esmorecermos, sem, no entanto, saber onde (e quando) chegaremos ao nosso destino. É forçoso reconhecer que fomos sorteados com um bilhete especialíssimo de viagem: ele apenas contempla a ida, mas não a nossa volta. Como civilização, não retornaremos ao mesmo ponto de partida, nem voltaremos os mesmos. O mundo antes da Grande Parada será objeto de canções, obras literárias e posts em redes sociais; um evento que nos trará suspiros nostálgicos. Afinal, como nos diz o filósofo grego Heráclito (apud, BOCAIUVA, 2010), a vida é um eterno devir, puro movimento; impossível percorrer o mesmo caminho duas vezes seguidas, tanto na vida quanto nos negócios.

Além do mais, essa peregrinação - segundo dito por peregrinos experientes - tem uma dupla dimensão: uma interna e outra externa. Externa, pois, ao longo da estrada, o nosso relacionamento com as pessoas, os negócios e o mundo que nos cerca se torna irremediavelmente modificado. Nenhum peregrino volta a ver o mundo com os mesmos olhos após a caminhada. Interna, pois o andarilho chega ao seu final experimentando uma intensa transformação em seu sistema de crenças, valores, metas e objetivos. Para um bom peregrino,

mesmo finda a Jornada, esta nunca acaba: ela é constantemente reconstruída, ressignificada, vivenciada e reencenada em sua mente

### **Competição e o capitalismo dos acionistas**

Na década de 1970, a mentalidade da atividade corporativa era baseada no jogo da escassez, da competição, do jogo de soma zero e do lucro, tornando-se o mantra das escolas de negócios, das reuniões corporativas, dos gurus corporativos e na agenda de discussões dos *think-thanks* internacionais. A adoção de um ideário neoliberal de negócios se justificava pelo choque econômico da crise do petróleo nas economias desenvolvidas, somado ao jogo bruto das forças geopolíticas impulsionado pelo tabuleiro da Guerra Fria e da crise fiscal dos Estados que, afundados em dívidas, restringiam a sua capacidade de fomentar políticas públicas distributivas que visassem a redução das mazelas sociais e da desigualdade de renda.

Em setembro de 1970, o Prêmio Nobel de Economia Milton Friedman escreveu um dos textos mais importantes na literatura acerca dos objetivos da atividade empresarial: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. Nele, Friedman reflete sobre a natureza da atividade empresarial e do papel dos executivos em sua atuação.

Esse texto, eloquente e assertivo, parte de uma crítica contundente do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), naquele momento histórico ganhando popularidade na literatura de negócios como uma opção da atuação executiva cujos efeitos transbordavam a esfera corporativa. Segundo Friedman, a RSC é a manifestação de um discurso que coloca em risco a liberdade da sociedade e da atividade empresarial, pondo-as sob os grilhões socializantes. Para ele, a única preocupação dos gestores de negócios deve a geração do máximo de dinheiro possível para os acionistas, respeitando-se as regras básicas de convivência social, as normas legais e os parâmetros éticos na condução dos negócios. O foco da atividade empresarial, portanto, deve ser apenas o lucro como forma de retorno aos seus acionistas e controladores. Esse é o mantra do capitalismo dos acionistas (*shareholder capitalism*).

Isso, porventura, não isentaria os executivos corporativos de assumirem posições quanto a questões sociais, ambientais ou até mesmo políticas. Porém, frisa Friedman no artigo, elas devem ser tomadas a partir do âmbito pessoal destes, como pessoas físicas, e não às expensas do caixa da corporação - leia-se, a sua lucratividade. Em nenhum momento, a geração de riqueza para os acionistas deve ser comprometida por objetivos sociais ou filantrópicos. Isso representaria um desvio do papel do executivo e da governança corporativa, além de gerar um passivo futuro de repasse desses custos para colaboradores (diminuição dos postos de trabalho), clientes (aumento de preços) e acionistas (desvalorização do preço das ações).

## Jogos finitos e infinitos

Simon Sinek, em seu mais recente livro intitulado *O Jogo Infinito* (2019), utiliza o jogo como uma metáfora poderosa no entendimento da vida e dos negócios. Ele parte da distinção realizada por James P. Carse, em seu livro *Jogos Finitos e Infinitos: A vida como jogo e possibilidade* (2003), entre jogos finitos e infinitos. Os jogos finitos são disputados por jogadores conhecidos, têm regras fixas e objetivos de comum acordo que determinados de antemão; ao serem atingidos, o jogo se encerra, e o vencedor é aquele que atinge primeiro as metas determinadas. Jogos competitivos como futebol, xadrez e rugby são exemplos de arranjos dessa natureza.

Já os jogos infinitos são compostos por jogadores conhecidos e desconhecidos, baseados em regras que não são precisas ou acordadas de antemão. O nível de liberdade de ação dos jogadores é grande nesses arranjos, apesar de existirem regras que regulem minimamente a ação dos participantes. São jogos abertos, de duração infinita (em tese), o que implica na ausência de uma "linha de chegada" ou um fim. Isto significa que não existem "vencedores" ou "perdedores" em partidas dessa natureza, e o objetivo principal dos jogadores é permanecer no jogo e perpetuá-lo ao máximo. Os relacionamentos afetivos e sociais, o percurso educacional e empregatício, as relações internacionais e as interações nos negócios são exemplos de jogos infinitos. Neles, o mais importante é continuar ativo no jogo, manter-se presente, perseverar.

No entanto, muitos líderes políticos, executivos de negócios, e até mesmo alunos e casais, comportam-se como se estivessem em uma partida de um jogo finito, passível de haver "vencedores" e "perdedores". A retórica inflamada da competição desenfreada, do vencer a qualquer custo, escamoteia o uso de estratégias que geram prejuízos para todos os atores envolvidos, no curto, médio e longo prazos. Para Sinek (2019), os principais efeitos deletérios do uso de estratégias competitivas finitas são o declínio da confiança, da cooperação e da inovação. Na vida, quanto no mundo dos negócios, sabemos o que a adoção de estratégias finitas para jogos infinitos pode causar: agressividade, subtração de valor, toxicidade nas relações de trabalho, competição exagerada, egoísmo, corrupção e outras práticas "heterodoxas" de gestão. A alegação de que somos "os melhores", os "vencedores", os "#1" funcionavam bem em um mundo pré-pandemia, onde o individualismo, a baixa coordenação da ação coletiva e a ausência de colaboração são a sua marca registrada. O problema é se essas são válidas o suficiente para resolvermos os problemas que se delineiam nessa longa e extenuante estrada que se abre neste mundo significativamente mais arriscado.

Segundo Sinek (2019), a estratégia adequada para o Jogo Infinito dos Negócios passa pelo fortalecimento das empresas para que elas possam perdurar, não falirem ou serem adquiridas. Essa estratégia vai no caminho do desenvolvimento da anti-fragilidade organizacional, a partir do trabalho do especialista em riscos Nicholas Nassim Taleb (2019), que terei a oportunidade de apresentar em outros textos que estão prestes a serem publicados.

## Davos e o capitalismo das partes interessadas

O debate contemporâneo sobre a gestão corporativa tem gravitado por entre esses dois pólos, o do capitalismo dos acionistas e o da Responsabilidade Social-Corporativa. Recentemente, o segundo campo ganhou força diante da crise econômica mundial de 2008, o aumento do aquecimento global, o incremento do nível de desigualdade global, as ameaças à segurança interna e externa dos países, além da transformação digital e da exponencialização tecnológica que tem tornando obsoletos muitos modelos de negócios considerados duradouros, até então.

Em 2020, o Fórum Econômico Mundial de Davos estabeleceu um novo patamar no debate referente à governança corporativa. Um manifesto que lança as bases de algo que já vinha sendo discutido no âmbito das reformas necessárias na economia capitalista: o capitalismo das partes interessadas (*stakeholder capitalism*). Em um raciocínio diferente do apresentado por Friedman na década de 1970, o objetivo da atividade empresarial estaria baseado na criação compartilhada e sustentável de valor não apenas para os acionistas, mas para todas as partes interessadas: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade como um todo

O papel da governança corporativa seria, dentre outros, compreender e harmonizar os conflitos de interesse envolvendo todas as partes interessadas, tendo por objetivo a manutenção da sustentabilidade da corporação e de sua longevidade. Além disso, outros pontos presentes no manifesto são:

### Quadro 1

Aceitar a competição justa, ser intolerante com a corrupção, manter o ecossistema digital confiável, e informar aos clientes a funcionalidade dos produtos e serviços, inclusive seus efeitos adversos e externalidades negativas;
Tratar os seus colaboradores com dignidade e respeito, abraçando a diversidade e ensejando esforços na melhoria contínua do bem-estar destes e das suas condições de trabalho. O desenvolvimento e o treinamento garantem a manutenção das condições de empregabilidade;
As empresas devem servir à sociedade por meio de suas atividades, pagando impostos justos, gerenciando o uso ético e seguro dos dados, zelando pelo meio ambiente para as gerações futuras, melhorando as condições de vida da população por intermédio da tecnologia, inovação e conhecimento;
O retorno para os acionistas deve ser buscado tendo em vista a inovação contínua e os investimentos sustentáveis, sem prejudicar os objetivos corporativos de longo prazo em prol de uma visão de curto prazo.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A principal ruptura do Manifesto de Davos com o texto de Friedman está na concepção da atividade corporativa vista não apenas em sua dimensão econômica - a busca de riqueza e da lucratividade -, mas como tendo um papel significativo na promoção dos níveis de bem-estar individual e social. A performance organizacional não deve ser mensurada apenas pelo lucro, geração de caixa e retorno para os acionistas, mas também pelo exercício das boas práticas da governança social e ambiental. Segundo o Manifesto, "a remuneração executiva deve refletir a responsabilidade para com as partes interessadas".

## A long road, preparação para a peregrinação

Discutindo as perspectivas da retomada da atividade econômica nos municípios brasileiros verifica-se as oportunidades perdidas, a falha gritante da coordenação de ação coletiva dos entes federativos no combate a pandemia, e o que mais nos preocupa dentro de todos esse cenário: o *risco social dos mais vulneráveis*. Num país com imensas desigualdades regionais e de renda, com um baixo padrão de recuperação dos patamares de renda e a precarização crescente do trabalho, o impacto da pandemia é devastador para a maior parte da população do nosso país. Em recente pesquisa publicada na *revista Piauí (junho de 2020)*, 3 em cada 4 brasileiros precisaram trabalhar fora de casa durante a pandemia. Estamos falando de pessoas que, se não saírem de casa para trabalhar, não trarão comida para os seus lares. Esse grande contingente de brasileiros é composto por motoristas de aplicativos, entregadores de refeições, operadores de supermercados, faxineiros, profissionais de segurança, pequenos comerciantes. Isso sem falar nos profissionais de saúde, que estão na linha de frente do combate, atuando para salvar vidas e mitigando os efeitos deletérios do campo de disputa de narrativas políticas polarizadas que tomou conta do debate em nosso país. Apenas 1 em cada 4 brasileiros tem a opção de aderir ao *home office*: essa é a "nova elite" do mundo da pandemia. Tudo isso nos faz constatar que, apesar de estarmos enfrentando a mesma tormenta, cada um de nós se encontra em barcos diferentes: alguns em iates, outros em veleiros, e uma parte significativa da nossa população se apoiando em troncos de madeira diminutos e precários. Há de se fazer alguma coisa com essas pessoas, sob pena de convulsionarmos ainda mais a nossa já combalida sociedade.

Os sistemas governamentais não serão capazes de sozinhos, responder as demandas crescentes de proteção social. É preciso que a sociedade civil possa se organizar, e o associativismo é um caminho promissor para lidar com os dilemas postos pela Grande Parada. A atividade empresarial vem contribuindo de forma bastante significativa no enfrentamento à pandemia das mais variadas maneiras. Sobretudo, precisamos cuidar dos nossos familiares, parceiros de trabalho, vizinhos e, principalmente, ter atenção especial aos idosos, que tanto contribuíram para que o país chegasse ao nível que nos encontramos. As redes de solidariedade e de auxílio mútuo devem dar suporte aos negócios locais - em especial, ao micro, pequeno e médio empresários, que de longe são os mais prejudicados pela cenário atual. Em um país como o nosso, com uma cultura de baixíssima confiança, evitação de risco e alto distanciamento de poder, estamos diante de uma oportunidade ímpar de suplantação das nossas dificuldades em colaborar, confiar e ajudar.

Em um texto que tornou-se famoso ao ser publicado no início do surto da Covid-19, o filósofo israelense Yuval Noah Harari (2020) afirmou que o desafio da pandemia não deve ser combatido apenas com muros, distanciamento e acusações. Pelo contrário, devemos entender esse momento como uma possibilidade de oportunizarmos as nossas redes de colaboração e cooperação, em escala local, regional e global. É a hora de colocarmos em prática os preceitos desse novo *roadmap*, o de *negócios das partes interessadas*, onde o jogo de soma zero dá lugar

ao jogo infinito de soma positiva, com retornos menores, porém sustentáveis. Só assim conseguiremos assegurar a nossa sobrevivência e a das gerações futuras da nossa espécie.

Desastres naturais, como terremotos, tsunamis e vulcões nos chocam, mas geram uma onda de solidariedade. Pandemias, ao contrário, afastam as pessoas. Afinal, o outro é um possível vetor de contágio, o contato social torna-se um fato de risco considerável. Como se proteger e, ao mesmo tempo, construir/manter os nossos laços cooperativos? Mais do que nunca, precisamos entender que *o distanciamento físico não é isolamento social*. Dentro dos limites de segurança e preservação da nossa saúde, precisamos praticar a reciprocidade, o auxílio mútuo, reforçar as formas de compartilhamento, colaboração e solidariedade. Foram essas ferramentas cognitivas e emocionais que possibilitaram a nossa espécie chegar ao patamar que atingimos no planeta que habitamos.

É preciso estar preparado para essa longa peregrinação, pois ela apenas está começando. Andarilhos experientes afirmam que, conforme a estrada vai sendo percorrida, as preocupações do peregrino vão se modificando ao longo do Caminho: o foco deixa de ser a chegada, o local de destino, mas a própria jornada em si mesma. Toda peregrinação é um mergulho em busca do sentido da vida, numa jornada individual (e coletiva) de autodescoberta e de autoconhecimento. Chegou a hora de repensarmos a nossa forma de realizar negócios, estabelecer relações com fornecedores, colaboradores, clientes e demais interessados. Mais do que nunca, precisamos sair da armadilha incutida há décadas em nossas mentes: a de que o jogo da vida, tal como nos negócios, é baseado na competição feroz de recursos escassos. Pelo contrário, estamos diante de um jogo infinito onde a competição nos levará a falência e a ruína, pessoal e coletiva. Somente criando relações fortes e duradouras com as partes interessadas é que nos irá possibilitar vislumbrar uma saída com danos menores do que imaginávamos no início. Afinal, a estrada nada mais é do que uma metáfora da nossa visão particular de mundo: cabe a nós modificá-la.

Precisamos estar preparados para essa jornada árdua e difícil. Ela apenas está se iniciando. Calma, coragem e resiliência serão os nossos maiores guardiões. Colaborar, cooperar, compartilhar, pensar soluções conjuntas, envolvendo todos, em um elevado nível de responsabilização e comprometimento pessoais são as ferramentas que temos a nossa disposição. Devemos praticá-las de forma intensiva, dia e noite, conhecendo-as e melhorando a cada rodada. Dá trabalho, mas é possível. Quando estamos acompanhados, nós vamos mais longe. Juntos, sairemos melhores. Que todos tenhamos um Bom Caminho!

Neste sentido, deve-se levar em consideração que segundo o Art. 429 da Constituição, as empresas de médio e grande portes devem contratar um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários. Essa obrigatoriedade, aliada ao suporte de parceiros como o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), braço do

sistema S<sup>1</sup> voltado à capacitação para a indústria explica em grande parte a adesão por este público mais jovem a este ramo (SAMPAIO, 2005).

## REFERÊNCIAS

BOCAYUVA. I, Parmênides e Heráclito: diferença e sintonia. **Kriterion**, v.51 n.122, July/Dec. 2010

BORGES, J. L. O jardim dos caminhos que se bifurcam in: **Labirinto**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007

CARSE, J. P. **Jogos Finitos e Infinitos**: A vida como jogo e possibilidade. Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits, **New York Times**, September 13, 1970, pp. 122-126.

HARARI, Y. **Maior perigo não é o vírus, mas ódio, ganância e ignorância**, 26/04/2020, disponível em <https://www.terra.com.br/noticias/yuval-noah-harari-maior-perigo-nao-e-o-virus-mas-odio-ganancia-e-ignorancia,5932604210314d66ab8948863cd7e171m27wxysu.html>. Visitado em 28/04/2020

ROSSI, A.; BUONO. R. O Brasil sem home office. **Revista Piauí**, 08 de junho de 2020

SINEK, S. **O Jogo Infinito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TALEB. N. **Incluídos pelo acaso**: a influência da sorte os mercados e na vida. São Paulo: Objetiva, 2019.

---

**José Mauro Gonçalves Nunes**  
Psicólogo. Doutor em Psicologia pela PUC-RJ. Professor da UERJ e professor colaborador da EBAPE-FGV.

---

---

<sup>1</sup> Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. Para mais informações: <http://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistemas>