



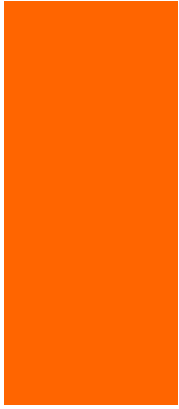
UC/FPCE — 2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes

Leila Cristina Palavra Martins (email:li_cristina@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia área de especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Professora Doutora Carla Maria Santos de Carvalho



A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes

Resumo

O objectivo principal deste trabalho conceptual é o de contribuir para o aprofundamento das questões ligadas à abordagem dos *stakeholders* - as partes interessadas numa organização - realçando as suas potencialidades e limites para a análise e compreensão das relações que as organizações estabelecem com as diversas partes que as constituem e que com elas interagem. À luz desse objectivo propusemos efectuar uma revisão da literatura tendo em atenção os seguintes tópicos relativos à temática: a emergência e desenvolvimento do conceito – *stakeholder* -, a análise das várias contribuições para a abordagem dos *stakeholders*, confrontando perspectivas e modelos, a análise da identificação e saliência dos *stakeholders* para a análise de alguns processos organizacionais, tendo como referência o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), assim como, alguns modelos sobre os *stakeholders* de intervenção nas estratégias organizacionais.

Apesar da abordagem dos *stakeholders* ser relativamente recente, ela foi capaz de demonstrar que as tradicionais teorias económicas da organização não são suficientes para a compreensão adequada das relações que ela estabelece com os seus múltiplos *stakeholders* (accionistas, fornecedores, colaboradores, comunidade local, etc.). Na literatura da especialidade, encontramos uma variedade de autores que evidenciam a abordagem dos *stakeholders* como forma de enriquecer a interpretação dos processos e resultados organizacionais. Para tal, as organizações começam a ter a necessidade de incorporar nas suas estratégias os interesses de todos os actores, ou dos mais relevantes, que com elas interagem, directa ou indirectamente. Com efeito, torna-se necessário identificar e classificar quais são esses *stakeholders* e qual a sua saliência ou importância para a concretização dos objectivos organizacionais.

Palavras-chave: organizações, abordagem dos *stakeholders*, saliência.

The approach of *Stakeholders*: potential and limits to the understanding of relations between organizations and their constituents

Abstract

The main purpose of this conceptual work is to contribute to the

strengthening of issues related to the approach of stakeholders - stakeholders in an organization - highlighting their potential and limits for the analysis and understanding of the relationships that organizations establish with the various parties that they approach and interact with them. In light of this, the aim proposed a review of the literature bearing in mind the following topics on the theme: the emergence and development of the concept - stakeholder - the analysis of the various contributions to the approach of stakeholders, confronting angles and models, the analysis the identification of stakeholders and projection for the analysis of some organizational processes, with reference to the model of Mitchell, Agle and Wood (1997) and, on some models stakeholders to intervene in organizational strategies.

Despite the approach of the stakeholders being relatively recent, it was able to demonstrate that the traditional economic theories of the organization are not sufficient for proper understanding of the relationships she establishes with its multiple stakeholders (shareholders, suppliers, employees, local community, etc.). In the literature of specialty, we found a variety of authors show that the approach of stakeholders as a way of enriching the interpretation of organizational processes and outcomes. To this end, organizations are beginning to have the need to incorporate into their strategies the interests of all stakeholders, or the most relevant, that interact with them, directly or indirectly. Indeed, it is necessary to identify and classify what are these stakeholders and what their salience or importance to the achievement of organizational goals.

Key Words: organizations, addressing the stakeholders, salience.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Carvalho pela disponibilidade, apoio e compreensão que sempre mostrou. Obrigada pela atenção, pelos conselhos e pelas palavras de motivação.

À minha Família. Ao meu pai por ser como é. Nunca seria a pessoa que sou se não tivesse o seu exemplo. Admiro-te pela tua coragem, persistência e principalmente pelos princípios que me ensinaste. Obrigada por mostrar-me que na vida tudo é possível com o devido esforço e motivação.. À minha irmã pelas suas palavras de apoio quando perdia a paciência. Obrigada pela amizade. À minha mãe que sempre estará comigo em pensamento. Tenho saudades vossas todos os dias.

Aos meus amigos, GANGA! A verdadeira amizade dura a vida inteira. Obrigada pelos momentos, pelas gargalhadas, pelas palavras de amizade e motivação. Nada seria igual sem vocês.

Obrigada a TODOS que de uma forma ou de outra estiveram comigo durante este trajecto. Que esta nova fase seja repleta de sucessos e de novas aprendizagens.

Índice

Introdução.....	1
I. Posição do problema.....	3
II. Revisão da literatura.....	3
2.1 Enquadramento teórico.....	3
2.2 Abordagem dos <i>stakeholders</i> : emergência e sentido.....	5
2.2.1 A evolução do termo “ <i>stakeholders</i> ”.....	5
2.2.2 Perspectivas da abordagem dos <i>stakeholders</i> 2.2.2.2 Perspectiva normativa dos <i>stakeholders</i>	12
2.2.2.2 Perspectiva descritiva e instrumental dos <i>stakeholders</i>	13
2.3 Identificação e saliência dos <i>stakeholders</i>	14
2.3.1 O modelo de identificação e saliência dos <i>stakeholders</i> (Mitchell, Agle e Wood, 1997).....	16
2.3.2 <i>Stakeholders</i> versus <i>Shareholders</i>	22
2.4 Abordagens sobre <i>stakeholders</i> : Modelos de intervenção.....	26
2.4.1 <i>Stakeholders Management</i>	27
2.4.2 <i>Stakeholders Collaboration</i>	29
2.4.3 <i>Stakeholders Commitment</i>	31
2.5 Contributos e limitações da abordagem dos <i>stakeholders</i> no contexto organizacional.....	34
2.5.1 Abordagem dos <i>stakeholders</i> : que contributos para as organizações.....	34
2.5.2 Críticas e limitações da abordagem dos <i>stakeholders</i>	37
III. Conclusões.....	41
IV. Sugestões para investigações futuras neste domínio.....	43
V. Bibliografia.....	45

Introdução

A presente dissertação insere-se no domínio da Psicologia das Organizações e do comportamento organizacional e tem como objectivo principal uma revisão da literatura sobre a abordagem dos *stakeholders* ou dos múltiplos constituintes de uma organização, visando realçar a sua contribuição para uma melhor compreensão das relações que a organização estabelece com as diversas partes que a constitui e que com ela interagem.

Nas investigações de âmbito organizacional, encontramos várias disciplinas que se têm interessado pela caracterização do ambiente em que os gestores operam, por aquilo que influencia o seu comportamento, pelo que fazem ou devem fazer (Buono 2005; Donaldson & Preston 1995; Carvalho, 2007; Jones, 1995), contribuindo para o repensar de conceitos, como a eficácia organizacional, a vantagem competitiva e sobrevivência organizacional, como também, para o repensar das práticas e dos discursos sobre as organizações (Carvalho, 2007).

No contexto actual, tornou-se necessário reestruturar a forma como as organizações envolvem e incluem os diversos intervenientes e interessados no seu processo de mudança, exigindo uma gestão mais participativa e eficaz por parte de todos os seus *stakeholders*. Nesse sentido, os gestores organizacionais terão como missão a definição e o alcance dos múltiplos objectivos organizacionais. Tarefa essa que implicará determinadas escolhas, preferências e prioridades, valores e interesses, assim como, o apoio em alianças e coligações. A eficaz gestão neste contexto, implicará necessariamente atender a diferentes interesses, a diversas expectativas que têm origem em *stakeholders* relevantes e, possivelmente, ao confronto de objectivos e opiniões (Gomes & Kesti, 2000).

Deste modo, poderemos definir a organização como um sistema aberto caracterizada pela existência de um conjunto de interessados ou grupos de *stakeholders* que procuram satisfazer as suas necessidades e as suas prioridades com e na organização.

A revisão de literatura por nós encetada permitiu-nos verificar que, desde a década de sessenta até aos nossos dias, várias foram as definições, abordagens, perspectivas e os modelos de identificação e saliência de *stakeholders* propostos pelos vários autores, oriundos de várias áreas ou disciplinas que se interessam pelas questões relacionadas com os *stakeholders* e sua gestão. Com efeito, a complexidade destas questões, assim como, a diversidade de perspectivas que foram propostas, acarretam por um lado, a falta de estabilização conceptual, e por outro lado, algumas críticas em relação aos modelos propostos (Carvalho, 2007).

A emergência da abordagem dos *stakeholders* teve como objectivo principal demonstrar que as tradicionais teorias económicas sobre da organização não são suficientes para a melhor compreensão das relações

que ela estabelece com os múltiplos *stakeholders*. Na verdade, na literatura sobre a especialidade encontramos vários exemplos que evidenciam o grande contributo da abordagem dos *stakeholders* na compreensão dos processos organizacionais (Donaldson & Preston, 1995; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Carvalho, 2007; Freeman, 1994; Mitchell et al., 1997). Assim sendo, a gestão dos *stakeholders* passou a adquirir, no nosso contexto actual, um valor acrescido no âmbito da performance e competitividade organizacionais, no sentido que contribui para uma governação empresarial (*corporate governance*) mais eficaz. Os autores que seguem esta abordagem defendem que a capacidade de identificar, categorizar e gerir os diversos *stakeholders* organizacionais, tendo em conta a sua relevância, constitui um importante contributo ou fonte de vantagem competitiva para as organizações actuais (Almeida, 2003; Berry, Hungate & Temple, 2003; Boatright, 2003; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Carvalho, 2007; Harrison & St. John, 1996; Harrison & Freeman, 1999; Johnson & Greening 1999; Lampe, 2001; Leisinger & Schmitt, 2001; Ogden & Watsonm 1999; Preble, 2005; Preston & O'Bannon, 1997; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991).

Tal como referido anteriormente, para delinear as linhas orientadoras do presente trabalho procuraremos deter a nossa atenção numa série de tópicos relativos à temática. Em primeiro lugar, é nosso objectivo tecer algumas considerações sobre o que tem sido realizado neste domínio, de modo a traçar um enquadramento histórico do tema. Nesse sentido, a emergência e o desenvolvimento da abordagem dos *stakeholders* ocuparão o lugar de destaque na primeira parte do nosso trabalho; seguidamente, deteremos especial atenção ao modelo de Mitchell et al., elaborado em 1997, que teve como principal objectivo a identificação e saliência dos vários *stakeholders* numa organização, procurando com essa análise contribuir para uma melhor explicação e interpretação de alguns resultados organizacionais. Pretendemos também analisar as principais diferenças evidenciadas na literatura entre a abordagem centrada nos *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, clientes, sociedade, etc.) e a abordagem centrada nos *shareholders* (accionistas/proprietários). Nesta lógica, apresentaremos em quarto lugar, um conjunto de três abordagens sobre *stakeholders* (*Stakeholders Management, Stakeholders Collaboration; Stakeholders Commitment*) como modelos de intervenção na estratégia das organizações. Pretendemos, ainda, realçar as principais potencialidades da teoria dos *stakeholders* para a compreensão do comportamento organizacional, bem como apresentar algumas críticas ou limitações que muitos autores apontam à abordagem dos *stakeholders*. Terminaremos o nosso trabalho com uma conclusão na qual procuramos reflectir sobre os principais aspectos a realçar no âmbito desta temática, e ainda apresentaremos algumas sugestões para investigações futuras neste domínio.

I. Posição do Problema

Compreender a organização como um sistema aberto e orgânico induziu a mudanças no entendimento das relações da organização com o ambiente, antes caracterizada pela visão tradicional da teoria da gestão, influenciada pelos paradigmas da economia clássica e neoclássica. Uma visão convencional da organização contemplava uma abordagem singular dos objectivos organizacionais, com ênfase no curto prazo e no interesse dos accionistas, ou seja, a maximização do lucro e o retorno do investimento para este *stakeholder*.

Numa lógica diferente, a teoria contemporânea da gestão estratégica, influenciada por uma perspectiva sistémica e pela Teoria dos *Stakeholders*, passa a exigir ou reclamar das organizações a consideração dos objectivos de todos os seus constituintes, ou pelo menos dos seus constituintes legítimos. Dentro destes objectivos podem ser considerados a sustentabilidade a longo prazo, realçando aspectos sociais e ambientais, os propósitos dos agentes reguladores e da política pública, a satisfação dos consumidores, as reivindicações dos trabalhadores e dos seus sindicatos, além da obtenção do lucro para os accionistas. Contudo, atender às expectativas e objectivos dos diversos *stakeholders* requer uma capacidade cognitiva adicional da organização e o uso de estratégias inteligentes para que se possa analisar adequadamente o jogo destes actores organizacionais, confrontar os seus projectos, examinar as suas forças e as suas fraquezas, colocar em evidência as implicações estratégicas desses factores e definir questões-chaves para o desenvolvimento sustentável da organização. É nesse sentido que a tese encetada terá como objectivo contribuir para uma melhor clarificação e compreensão sobre a importância e os efeitos que a abordagem dos *stakeholders* trouxe para o campo organizacional. Tendo consciência da existência de uma variedade de definições, abordagens, perspectivas e modelos, que se interessam pelas questões relacionadas com os *stakeholders* e com a sua gestão, procurámos durante o nosso trabalho conceptual expor apenas as questões, os autores e as perspectivas que considerámos mais pertinentes sobre o tema, procurando, acima de tudo, compreender qual o papel que é desempenhado pelos actores envolvidos nos processos organizacionais para os resultados alcançados pelas organizações, e em que medida são por eles afectados.

II. Revisão da literatura

2.1 Enquadramento teórico

Falar da abordagem dos *stakeholders* remete-nos necessariamente para uma visão da organização como um sistema aberto que se encontra intrinsecamente ligado com o seu ambiente envolvente.

O enfoque sistémico trata as organizações como sistemas dependentes que precisam de se relacionarem de maneira adequada com

o seu ambiente externo, a fim de garantirem os recursos para a sua sobrevivência e desenvolvimento, tal qual os organismos vivos que precisam estabelecer relações com o ambiente externo para suprir as suas necessidades básicas (Freeman, 1995).

De acordo com Katz e Khan (1978) a organização pode ser definida como uma coligação de grupos de interesses, os quais visam atingir as suas próprias metas no contexto do ambiente mais amplo. Aqui as organizações são vistas como dependentes dos recursos do ambiente externo. Por um lado, a organização pode obter do ambiente externo recursos materiais e humanos necessários para o seu funcionamento (e.g., matéria prima, capital, mão-de-obra) e, de outro, comercializar os seus produtos e serviços.

Já as teorias clássicas da administração menosprezavam o ambiente externo. Como naquela época, na primeira metade do século XX, o ambiente era caracterizado pela grande estabilidade e previsibilidade, a atenção era dada essencialmente ao ambiente interno organizacional. Actualmente os tempos são outros. A turbulência e a inconsistência são características marcantes do ambiente, tornando fundamental e análise deste para a evolução e sobrevivência de qualquer organização.

Oliveira (2001) define o ambiente externo como “o conjunto de todos os factores que, dentro de um limite específico, se podem conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema. Miles (1980) refere que, ao analisar o ambiente, torna-se necessário distinguir os elementos que possuem relevância directa para a organização, ou seja, os que fazem parte do ambiente específico da organização, daqueles que exercem influência indirecta sobre ela e que fazem parte do ambiente geral.

Ao passo que os elementos do ambiente geral das organizações, os quais influenciam todas as organizações, podem ser classificados em políticos, económicos, sociais e tecnológicos, o ambiente específico das organizações varia em função das actividades exercidas pela organização, tais como os produtos e os serviços oferecidos e os mercados atendidos. Fazem parte deste grupo os fornecedores, os accionistas, os consumidores, os distribuidores, os colaboradores, os concorrentes, a comunidade (Bowditch & Buono, 1992). Estes autores afirmam que tal conceito ressalta a necessidade de se estender a relação das organizações com os diversos grupos sociais afectados pela sua actividade, tendo em vista que a natureza de tais relacionamentos varia de acordo com a intensidade, a duração e o significado para as organizações.

Com a evolução dos mercados e com o impacto dos efeitos da globalização, um maior número de organizações tem revelado posições antagónicas quanto aos modelos de gestão por elas adoptados, resgatando o antigo dilema ligado à prioridade dos interesses dos accionistas e investidores (*stockholders/shareholders*) em detrimento das necessidades impostas por todos aqueles que, directa ou indirectamente, afectam a

organização ou são por ela afectados, especialmente os colaboradores, os clientes e consumidores que, em conjunto com os próprios accionistas, são denominados como *stakeholders*.

Uma revisão da literatura sobre os *stakeholders* revela-nos a existência de um leque de várias disciplinas que se têm interessado pela caracterização do ambiente organizacional, procurando conhecer como os gestores operam, o que influencia o seu comportamento, o que devem e não devem fazer, a que interesses atribuem maior importância no projecto da estratégia organizacional (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995; Carvalho & Gomes, 2005). Este interesse generalizado é compreensível quando consideramos que, sendo as organizações uma constelação de múltiplos interessados ou constituintes, é necessário não só conhecer os seus interesses como também procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas.

2.2 Abordagem dos *stakeholders*: emergência e sentido

2.2.1 A evolução do termo “*stakeholder*”

Pode localizar-se, sem uma comprovação exacta, a primeira referência ao termo *stakeholder* num memorando do *Stanford Research Institute* em 1963, o qual foi utilizado para fazer referência ao grupo de actores, agentes ou constituintes cujo apoio era imprescindível para a sobrevivência organizacional.

Nos anos sessenta, nos países como os Estados Unidos e o Reino Unido, alguns autores já defendiam certos princípios que hoje estão subjacentes à abordagem dos *stakeholders*. Schilling (2000), acredita que, há mais de sessenta anos, Follett foi uma das primeiras autoras a analisar as organizações como uma entidade constituída por grupos de pessoas inseridas numa determinada sociedade.

Freeman (1984) acrescenta que na mesma década, o termo foi citado em trabalhos de consultores e pesquisadores e, destacadamente, nos trabalhos de Ric Rhenman, na Suécia, que aplicou os conceitos para a democracia industrial.

Nos anos 70, pesquisadores da teoria dos sistemas, tendo Russel Ackoff como líder, “redescobriram” o termo. Ackoff afirmou que muitos problemas sociais podem ser seleccionados pelo redesenho dos fundamentos das instituições com o suporte e a interacção do *stakeholder* no sistema (Ackoff, 1974, cit. por Freeman, 1984). Nessa mesma década, alguns pesquisadores de Harvard iniciaram a criação de um projecto na área da responsabilidade social das organizações. O resultado foi o desenvolvimento de um modelo pragmático de responsabilidade social chamado o “Modelo da Responsabilidade Social das Corporações” enfatizando como a organização pode responder, de maneira pró-activa, às pressões para a mudança social positiva.

Em 1977, a Wharton School, inicia um outro projecto denominado “*Stakeholder Project*”, cujo objectivo era desenvolver um modelo

teórico de gestão que possibilitasse a formulação e a implementação de estratégias corporativas, pelos gestores, num ambiente turbulento, incerto e complexo (Barros, 2005).

A disseminação do termo *stakeholder* teve o seu início no final dos anos de 1980 e como marco, destaca-se o trabalho de R. Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, publicado em 1984, permitindo a partir daí a emergência de várias investigações empíricas e teorias nesta área. Assim sendo, diversos autores vêm demonstrando um acentuado interesse para a constituição de um corpo teórico que permita entender as organizações a partir dos inúmeros actores que, directa ou indirectamente, influenciam ou são influenciados pela organização, pelos seus processos, actividades, produtos e resultados.

A teoria de Freeman (1984) visava oferecer aos líderes e gestores organizacionais uma ferramenta para uma melhor compreensão dos interesses e dos desejos do “outro” – *stakeholders*, definidos como os indivíduos afectados e/ou interessados, directa ou indirectamente, pelos empreendimentos económicos – e visava aprender a lidar com eles de maneira estratégica e a gerir as diversas expectativas, objectivos e interesses.

De acordo com Freeman (1984), para desenvolver estratégias organizacionais, a organização deveria procurar resposta a três questões básicas sobre os *stakeholders*: quem são eles? (o seu perfil, atributos e características de comportamento); o que eles querem (refere-se aos interesses e às metas); e, como estes grupos de interesses procuram atingir as suas metas e satisfazer os seus interesses? (quais os meios necessários para se alcançarem os fins).

O trabalho do referido autor, considerado como um dos ícones da *Stakeholder Theory*, permitiu que posteriormente a gestão dos *stakeholders* se tornasse numa temática de grande interesse ao reunir considerável consenso entre diferentes autores (e.g., Agle et al., 1999; Donaldson & Dunfee, 2004; Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Reed, 1983; Mercier, 1999; Mitchell et al., 1997; Post, Preston & Sachs, 2002; Svendsen, 1998; Wehmeier, 1993;) que se interessam por esta questão. Porém, a definição proposta pelo autor é também alvo de críticas devido à sua elevada abrangência. Para Stoney e Winstanley (2001) o seu contributo para a identificação e caracterização de quem deve ou não ser considerado como um *stakeholder* numa organização, é limitado e insuficiente. Já Mitchell et al., (1997) consideram que a definição de *stakeholder* proposta por Freeman pode incluir uma infinidade de partes interessadas numa organização, desde terroristas, activistas, meios de comunicação de massas, concorrentes, factores climáticos, que afectam a organização, mas aos quais não devia ser reconhecida a legitimidade. Para Phillips (1999), Freeman confundia duas classes de partes interessadas, as quais exigem uma gestão diferenciada: a classe daqueles que podiam afectar a organização e a classe daqueles que eram afectados pela organização. Para este autor, uma outra classe importante de

stakeholders a considerar consiste na classe dos “ não interessados” ou dos “*nonstakeholders*”. Este grupo de indivíduos, apesar de não ter qualquer legitimidade nas acções da organização, deve ser considerado nas decisões de gestão porque pode ser um grupo potencial com algum impacto na performance organizacional.

Por esses motivos, Donaldson & Preston (1995) consideravam que a aplicação da definição de Freeman (1984) era confusa quanto à sua natureza e significado.

Segundo Donaldson e Dunfee (2004), a literatura anglo-saxónica sobre esta temática opunha muitas vezes os accionistas (*shareholders*) a outras partes interessadas (*stakeholders*). Mercier (1999) caracteriza os *stakeholders* como aqueles que “detinham algo”, ou seja, o conjunto de agentes para os quais o desenvolvimento e a boa saúde da organização constituem um importante desafio. Assim, *stakeholders* eram todos aqueles que participavam no desenvolvimento da organização.

Em português o termo *stakeholder* ou “parte interessada”, caracteriza aqueles – accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores diversos, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral – que estão envolvidos num processo, seja ele temporário ou duradouro, que influenciam de forma decisiva, ou que são importantes para os resultados e sucesso da organização (Carvalho, 2007).

Na revisão da literatura encetada, podemos verificar que a existência de uma multiplicidade de definições sobre o termo *stakeholder* varia em torno de um *continuum* de abrangência. Num pólo mais amplo, encontramos exemplos de *stakeholder* – como qualquer actor (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (directos ou indirectos) com ou sobre a organização (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995). No pólo oposto, de definições mais restritas, *stakeholder* é considerado como um actor ou categoria de actores, como por exemplo empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/accionistas e clientes, portadores de interesses e expectativas sobre a organização, sem os quais a mesma não seria possível de existir e sobreviver (Bowie, 1998; Savage et al., 1991; Hill & Jones, 1992; Nasi, 1995).

Na verdade todas as definições de *stakeholders* sejam elas amplas ou restritas, têm como ponto comum a procura de respostas às seguintes questões: a) em função de que ou quais interesses as organizações são geridas? b) quem e para quem realmente é importante dar atenção, ou devem importar, as organizações? c) os sistemas de gestão organizacional tendem a fazer prevalecer que interesses, em detrimento de outros?

Nos finais dos anos noventa, Mitchell, Agle e Wood (1997), efectuaram uma extensa revisão da literatura sobre o conceito no âmbito da qual agruparam as investigações neste domínio em cinco períodos que caracterizam as várias posições dos autores em diferentes épocas: O

primeiro período (*Período da dependência entre as partes*), entre 1963 a 1987, era caracterizado por uma literatura centrada nas relações existentes entre a organização e as partes interessadas, enfatizando que essas relações eram essenciais que afectavam os dois lados. Já no segundo período (*Período da relação contratual entre as partes*), que durou de 1987 até 1989, os autores continuaram a ter em atenção as relações de dependência mas incluíram um outro factor, a noção de contrato entre as partes. O terceiro período (*Período dos direitos de propriedade*), entre 1989 a 1991, corresponde à época no qual os direitos de propriedade são tidos em conta e onde é estabelecida a ligação com o campo jurídico. O quarto período (*Período da legitimidade*) abrange os anos de 1991 até os anos de 1994. Corresponde ao período onde o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. E finalmente, o último período (*Período de criação do valor*) corresponde à ênfase atribuída ao valor em risco para as partes envolvidas na definição dos *stakeholders* (Carvalho, 2007; Mitchell et al., 1997).

Quadro 1: “Who is a stakeholder? A chronology

<i>Fonte</i>	<i>Noção de stakeholder</i>
Stanford memo (1963)	“Aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização poderá deixar de existir” (cit. por Freeman & Reed e Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	“Aqueles dependentes da empresa, relativamente ao alcance dos seus objectivos pessoais, e dos quais a existência da empresa depende” (cit. por Nasi, 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen (1971)	“Guiados pelos seus próprios interesses e objectivos são considerados participantes na empresa e esta também deles depende” (cit. por Nasi, 1995).
Freeman & Reed (1983, p. 91)	“Atribuem dois sentidos: o lato (“podem afectar o alcance dos objectivos organizacionais ou quem é afectado pelo alcance dos mesmos”); e o restrito (“de quem a organização está dependente para a continuidade da sua sobrevivência”).
Freeman (1984, p. 46)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados pelo alcance dos objectivos organizacionais”.
Freeman & Gilbert (1987, p. 397)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados por um negócio”.
Cornell & Shapiro (1987, p.5)	“Refere-se às entidades que reclamam e que possuem “contratos com as organizações”.
Evan & Freeman (1988, p.75-76)	“São aqueles que têm interesses ou exigências sobre uma empresa”.
Bowie (1987, p. 112)	“Aqueles sem o apoio dos quais a empresa deixaria de existir”.
Alkhafaji (1989, p. 36)	“Grupos pelos quais a organização é responsável”.
Carroll (1989, p.57)	“Direitos que um ou mais deste tipo de entidades têm – e que podem variar entre interesses relativos a direitos (legais ou morais) e posse ou título legal relativamente às receitas de uma empresa ou da sua propriedade”.
Freeman & Evan (1990)	“Partes contratantes”.
Thompson et al. (1991)	“Alguém que está/entra em relação com a organização”.
Savage et al. (1991)	“Aqueles que possuem um interesse nas acções de uma organização e...a capacidade para a influenciar”.
Hill & Jones (1992, p.133)	“Constituintes que apresentam exigências legítimas sobre a empresa...estabelecidas através da existência de uma relação de troca”; “Aqueles que fornecem algo (recursos críticos) á empresa e, em troca, cada um espera que os seus interesses sejam satisfeitos”.
Brenner (1993, p.205)	“Aqueles que desenvolvem/têm relações legítimas, não-triviais,

A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes
Leila Cristina Palavra Martins (e-mail:li_cristina@hotmail.com)

	com a organização (tais como) transacções, impactos de acção e responsabilidades morais”.
Carroll (1993, p. 60)	“Alguém que pode ser afectado ou pode afectar as receitas/lucros, de um ou mais tipo de direitos, de um negócio”
Freeman (1994, p.415)	“Diz-se dos participantes nos “processos humanos da criação de valor acrescentado”.
Wicks et al. (1994, p.483)	“Aqueles que “interagem com, atribuem significado e definição à organização”.
Langtry (1994; 433)	“Aqueles pelos quais “a empresa é relativamente responsável pelo seu bem-estar e que detém algum tipo de exigência legal ou moral sobre ela”.
Starik (1994, p.90)	“Aqueles que “podem e estão a tornar os seus interesses conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são, potencialmente, podem ser influenciadores de uma organização”.
Clarkson (1994, p. 5)	“Aqueles que “sustentam alguma forma de risco como o resultado de trem investido algum tipo de capital, humano, financeiro ou de valor na empresa” ou “correm algum risco decorrente das actividades da empresa”.
Clarkson (1995, p.106)	“ Aqueles que têm /reclamam propriedade, direitos ou interesses nas actividades de uma organização”.
Nasi (1995, p.19)	“Aqueles que interagem com a empresa e, portanto tornam as suas operações possíveis”.
Brenner (1995, p.76)	“ Aqueles que têm/poderão ter impacto ou podem sofrer algum tipo de impacto por parte da organização”.
Donaldson & Preston (1995, p. 85)	“ Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e / u aspectos substantivos da actividade organizacional

(Mitchell et al., 1997; Carvalho, 2007)

Encontramos na literatura, nos finais dos anos noventa, uma outra corrente intrinsecamente ligada com a abordagem dos *stakeholders* – a noção de responsabilidade social das empresas. Neste contexto, uma organização socialmente responsável é aquela que integra voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com as outras partes interessadas (*stakeholders*) (Carvalho 2007; Lantos, 2001; Wheeler & Silanpaa, 1997; Wei-skillern, 2004).

Segundo Gotterbarn (2001), os *stakeholders* organizacionais não se limitam a um grupo de indivíduos que possuem a capacidade política e/ou económica de influenciar o comportamento da organização. Para Donaldson e Preston (1995) os *stakeholders* podem ser indivíduos, grupos de indivíduos ou comunidades sociais que possuem a expectativa de obter ganhos com as operações bem sucedidas de uma determinada organização. Já Mitchell et al. (1997) acreditam que a saliência da cada *stakeholder* dependerá da sua posição e do estatuto que detém num dado momento e de acordo com os objectivos ou interesses que têm na organização. É que, de acordo com a importância dos relacionamentos da organização com as suas partes interessadas, é possível prever que os mais importantes (salientes) obterão maior atenção por partes dos gestores ao nível da distribuição dos recursos e benefícios, atenção e esforços organizacionais.

Para Jones e Wicks (1999) foi o trabalho de Donaldson e Preston (1995) que veio trazer alguma coerência ao conceito de “partes interessadas”, ao defini-las com base nos interesses legítimos que estas detinham na organização. Assim, a abordagem dos *stakeholders* implicava

que os detentores de direitos fossem grupos de pessoas que detinham interesses legítimos (eram conhecidos e identificáveis) e que os interesses de todos os constituintes tinham valor intrínseco.

O modelo de Donaldson e Preston (1995) realça o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização. Subjacente a uma gestão pluralista, a ideia central era a de que o resultado final da actividade empresarial devia levar em consideração os retornos (*outcomes*) que optimizavam os interesses de todas as partes interessadas, e não apenas os resultados para os accionistas (Clarkson, 1995; Jones & Wicks, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001). Nesse sentido, como entidade colectiva, a organização teria responsabilidades para com o seu meio envolvente.

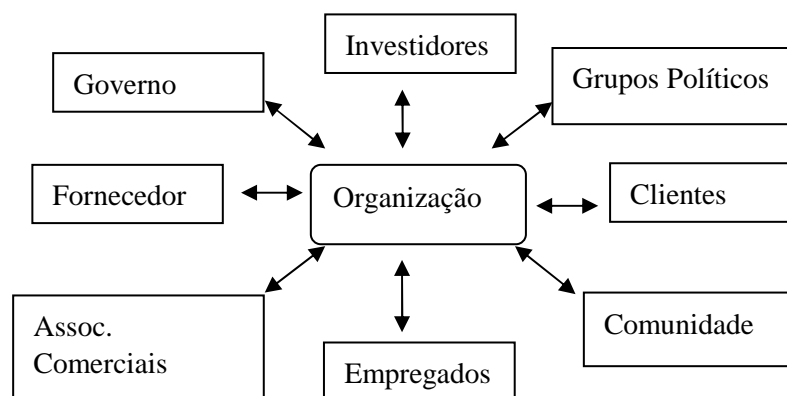


Figura 1: Modelo pluralista de governabilidade empresarial (Donaldson & Preston, 1995)

A perspectiva pluralista subjacente à teoria dos *stakeholders*, preocupada com a tomada de decisões de gestão, recomendava atitudes, estruturas e práticas que, no seu conjunto, constituíam a sua filosofia de gestão, suportada na teoria dos direitos de propriedade, numa interpretação moderna e pluralista do direito (Carvalho, 2007; Donaldson & Preston, 1995; Rodrigues, 2005).

Donaldson e Preston (1995) ressaltavam como principais características desta teoria a rejeição da predominância de qualquer parte interessada e o carácter intrínseco do valor dos interesses (Pesqueux & Biefnot, 2002).

Para Jones e Wicks (1999) a abordagem dos *stakeholders* tinha como base as seguintes premissas:

- i. A organização relacionava-se com vários grupos ou indivíduos que afectavam ou eram afectados pelas suas decisões (Freeman, 1984);
- ii. Estava relacionada com a natureza dessas relações, em termos de processos e de resultados, quer da organização quer das partes interessadas;

- iii. Os interesses das partes interessadas tinham valor intrínseco, e supostamente nenhum deles se sobrepunha aos outros (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995);
- iv. Interessava-se pela tomada das decisões de gestão (Donaldson & Preston, 1995).

Uma das maiores contribuições da abordagem dos *stakeholders* para a teoria organizacional foi permitir um conhecimento mais abrangente sobre os múltiplos campos de racionalidade envolvidos no campo organizacional. Uma ampliação deste campo de visão é especialmente útil porque há uma grande quantidade de abordagens de gestão reducionistas, focadas no interesse dos accionistas/investidor (e.g., teoria da firma), ou focadas no interesse do cliente (gestão estratégica da qualidade).

Embora para alguns autores (e.g., Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997) a abordagem dos *stakeholders* contribua para auxiliar as organizações a gerir a rede de relações entre as várias partes, para outros autores, esta não parece ter conquistado totalmente o estatuto de teoria e algumas melhorias deverão ser incrementadas para que tal aconteça (Bryson, 2004; Carvalho, 2007).

2.2.2 Perspectivas da abordagem dos *stakeholders*

Segundo Atkinson e Waterhouse (1997), Berman e Wicks (1999) a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau da sua contribuição para o desempenho organizacional, ou seja, o objectivo das organizações é atender a um grupo particular de *stakeholders* – os accionistas. Os demais grupos de interesses são importantes na medida em que contribuem para a geração de lucros.

Noutro extremo, numa perspectiva sistémica das organizações, alinham-se os autores como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998), Moore (1999), entre outros, que defendem os interesses de todos os *stakeholders*, vendo os accionistas apenas como um grupo entre os diversos grupos das partes interessadas. Nesta perspectiva, não há interesses mais importantes ou mais legítimos que outros.

A partir dessas duas proposições sobre a importância dos *stakeholders*, abre-se o debate sobre quais seriam os objectivos organizacionais que realmente importam alcançar e qual o verdadeiro papel dos diferentes grupos de interessados na organização.

Donaldson e Preston (1995) categorizaram as várias contribuições até então feitas sobre a abordagem dos *stakeholders* em três diferentes perspectivas ou dimensões: *i*) a perspectiva normativa ou prescritiva, a qual, no fundo, procurava prescrever como as organizações e os gestores deviam agir, de acordo com certas normas e padrões, a fim de se atingirem os resultados organizacionais desejáveis. Segundo esta perspectiva os *stakeholders* possuíam interesses legítimos e um valor intrínseco para a organização; *ii*) a perspectiva instrumental indicava como se devia fazer, agir ou comportar. A obtenção de certos resultados organizacionais era mais

provável se as organizações e os gestores agissem de determinada maneira. Nesta perspectiva, uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders* terá um impacto positivo na performance da organização, principalmente a nível dos resultados económicos, sociais e ambientais (Atkinson et al., 1997; Brammer & Millington 2003; Friedman & Miles; Goodjik, 2003_a, 2003_b; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003); *iii*) e a perspectiva descritiva/empírica que procurava explicar e descrever as características e os comportamentos das organizações, nomeadamente, o dos gestores e decisores organizacionais, as quais permitiam compreender certas relações que anteriormente estavam implícitas (Freeman 1999; Pesqueux & Biefnot, 2002).

Esta forma de categorização e distinção das perspectivas sobre os *stakeholders* permitiu melhor explicar e compreender certas relações entre as organizações e os seus *stakeholders* que anteriormente permaneciam implícitas (Carvalho, 2007).

Segundo Jones e Wicks (1999) e Friedman e Miles (2004) as várias perspectivas sobre os *stakeholders* podem ser agrupadas em duas correntes de investigação em torno do conceito de responsabilidade: a perspectiva *instrumental e descritiva* considera que as partes interessadas são *responsáveis* pelos resultados alcançados pelas organizações, na medida que *podem afectar* os objectivos organizacionais; segundo a perspectiva *normativa* os *stakeholders* são vistos como partes interessadas por quem a organização é *responsável*. Para esta corrente as organizações têm compromissos morais e éticos para com os seus constituintes (Carvalho, 2007; Jones & Wicks., 1999; Rodrigues, 2005).

Para Jones e Wicks (1999) estas duas correntes poderiam ser vistas como complementares. Por este motivo, viriam a propor uma “teoria convergente”, no âmbito da abordagem dos *stakeholders*, que tinha como objectivo a união das duas correntes de investigação. Nesse sentido, as relações entre os gestores organizacionais eram baseadas em razões morais, sendo vista em simultâneo como uma perspectiva normativa e instrumental, ou seja, com base num processo de ligação entre os meios e os fins. Todavia, a teoria convergente viria a ser criticada por Freeman (1999) para quem os autores anteriores se haviam baseado na tipologia de Donaldson e Preston (1999), a qual, segundo Freeman, deveria ser contestada. Donaldson e Preston (1995) também não aceitaram as premissas que esta teoria postulava, por as considerarem pouco sólidas (Carvalho, 2007).

2.2.2.1 A perspectiva normativa sobre os *stakeholders*

Os autores que defendem a perspectiva *normativa* dos *stakeholders* procuraram contextualizar a relação entre a organização e os diversos interesses envolvidos, nomeadamente, através da noção de obrigações morais dos gestores no que diz respeito aos accionistas e em relação aos restantes interesses presentes (Clarkson, 1995). Esta abordagem postulava que os detentores de interesses devem ser considerados como “fins”, ou seja

como fins em si mesmos, e não como meios para atingir outros interesses (Donaldson & Preston, 1995).

Na perspectiva *normativa* dos *stakeholders*, as relações entre a organização e as partes interessadas são percebidas como um contrato psicológico, pelo que importa especificar as responsabilidades sobre as quais estão ancorados os interesses dessas partes. Assim, uma das consequências mais importantes desta perspectiva prende-se com o modo como se desenvolve o comportamento justo e adequado e como se definem as obrigações morais das organizações e dos seus gestores. Para Freeman (1994), os gestores aprendem a interagir com os diversos interesses em jogo de uma forma ética, focalizando-se naquilo que a organização “deve fazer”, tanto em relação aos seus fins, como em relação aos meios que utiliza para os alcançar. Trata-se de uma abordagem que acentua o conceito de responsabilidade e com base na qual deve ser possível desenvolver acções razoáveis (Jones & Wicks, 1999).

Para Caldeira e Faia-Correia (2002), dentro desta perspectiva, uma outra linha de investigação identificada, muito referida na literatura, é o da responsabilidade social dos gestores e das organizações, que tem como finalidade principal proteger os diversos interesses dos *stakeholders* que realmente fazem a organização funcionar. Neste contexto, as “partes interessadas” e os seus direitos não se referem apenas a direitos de propriedade. Os gestores e os investigadores, de uma forma geral, percebem os *stakeholders* em termos de responsabilidade social e não somente em termos do seu valor económico ou vantagem competitiva (Carvalho, 2007; Halal, 2000; Rodrigues 2005).

2.2.2.2. A perspectiva instrumental e descritiva sobre os *stakeholders*

Segundo Caldeira e Faia-Correia (2002), a perspectiva *instrumental* defende que os resultados previsíveis são contingentes a um determinado tipo de comportamento (e.g., as estratégias organizacionais que postulam a satisfação dos colaboradores proporcionam maior produtividade, maior flexibilidade e melhor apoio ao cliente) (Pfeffer, 1998).

Jones (1995) desenvolveu uma abordagem *instrumental* dos *stakeholders* cuja prioridade central é saber se as empresas contratam, através dos seus gestores, os seus *stakeholders* com base na confiança e na cooperação. Se isto acontecer deste modo, então elas têm uma vantagem competitiva sobre as empresas que não estabelecessem esse tipo de contrato. Esta perspectiva assentava num subconjunto de princípios de confiança, honestidade e cooperação, que podiam resultar numa vantagem competitiva para a organização. Por conseguinte, os resultados esperados estavam dependentes de um certo tipo de comportamento dos *stakeholders* (Ferrary & Pesqueux, 2004; Jones & Wicks, 1999).

Quanto à perspectiva *descritiva*, ela incide sobre características organizacionais e comportamentos dos seus actores, nomeadamente dos

gestores e decisores organizacionais. A organização é vista como uma constelação de interesses opostos que possuem um determinado valor intrínseco. Assim sendo, será importante conhecer como os gestores se relacionam com os *stakeholders* e em que medida os conceitos que fazem parte deste quadro teórico possuem características próximas da realidade observada (Hosmer & Kiewitz, 2005, cit. por Carvalho, 2007).

Nesta lógica, Bridges e Harrison (2003) realizaram um estudo descritivo onde analisaram, por um lado, a percepção dos trabalhadores sobre qual a importância que a organização dá aos clientes, accionistas e trabalhadores e, por outro lado, qual o empenhamento destes mesmos trabalhadores nestas organizações. Os resultados obtidos demonstram que, em termos globais, em primeiro lugar: os trabalhadores consideram que a organização dá muito mais importância aos clientes e aos accionistas do que em relação aos trabalhadores; em segundo lugar, verifica-se que quanto maior é a percepção da ênfase dada aos clientes e accionistas, em detrimento dos trabalhadores, menor é o empenhamento destes, consequentemente, menor será a produtividade, a flexibilidade e o apoio aos clientes por parte dos colaboradores (Pfeffer, 1998).

De modo geral, as perspectivas *instrumental* e *descritiva* da abordagem dos *stakeholders* sugerem a necessidade e importância de se tomarem em atenção os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos na organização, e não somente daqueles que são determinados pelas teorias clássicas de administração como os que realmente contam ou importam: os accionistas/proprietários. Assim sendo, cabe às organizações avaliar o seu desempenho tendo em conta outros indicadores que não apenas os de natureza financeira ou económica. Porém, a realidade parece revelar um comportamento antagónico a este, já que na verdade, seguir este processo pode ser mais difícil do que parece, uma vez que, no fundo, a maioria das empresas tende a favorecer os objectivos e interesses de natureza financeira em detrimento do tratamento equilibrado dos objectivos e interesses de outra natureza (e.g., social, ambiental) tão defendido pela abordagem dos *stakeholders* (Carvalho, 2007).

2.3. Identificação e saliência dos *stakeholders*

Grande parte da literatura no campo da estratégia e do comportamento organizacional reconhece que as organizações têm uma necessidade de atender a múltiplos interesses, mas não podem satisfazer, simultaneamente, os interesses de todos os *stakeholders*. Ora, sendo assim, impõe-se a necessidade de encontrar critérios que permitam seleccionar e categorizar os interlocutores que realmente interessam para uma determinada entidade organizacional num determinado momento e circunstâncias (Donaldson & Preston, 1995; Hill & Jones, 1992; Kochan & Rubinstein, 2000; Rowley, 1997).

Dentro de uma gama de definições, cada uma com o seu mérito, os *stakeholders* podiam ser vistos como constituintes, agentes, reclamantes, influentes ou público, mas o termo “*as partes interessadas*” era referido

quando o objectivo consistia em identificar de forma genérica os grupos atingidos pelas actividades de uma organização, sendo esta responsável por prestar contas ou responder a alguém (Andriof et al., 2002, cit. por Rodrigues, 2005).

A categorização de “partes interessadas” para a definição dos *stakeholders* revelou-se como um conceito genérico para o meio envolvente em que as organizações se inseriam, partindo da convicção de que uma empresa tinha obrigações não apenas para com os accionistas, mas também para com os outros grupos por ela atingidos. Por sua vez, a palavra “*constituíntes*” passa a ser usada no contexto de grupos de interesses concretos que levaram a propostas de definição mais restritas que baseavam na escassez de recursos, de tempo, de atenção e da pouca paciência dos gestores para lidarem com constrangimentos externos (Mitchell et al., 1997).

Clarkson (1995) define o termo “*constituíntes organizacionais*” como as pessoas ou os grupos que tinham, ou reivindicavam, propriedade, direitos, ou interesses, na organização e nas suas actividades, passadas, actuais ou futuras. Categoriza-os como: *a)* primários – são aqueles *stakeholders* que são essenciais à sobrevivência e sucesso da organização (como os accionistas, clientes, empregados e todos aqueles com poder de regulação, ou outras formas de poder com uma forte dependência); *b)* secundários – são aqueles *stakeholders* com os quais a organização interagira mas que não eram essenciais à sua sobrevivência.

O autor acrescenta ainda ser possível distinguir os *stakeholders* que são afectados, de forma favorável ou desfavorável, pelas acções da organização (as pessoas que tinham “interesses” na organização corriam algum risco e por isso tinham algo a ganhar ou a perder). A título de exemplo, temos, por um lado, os investidores e empregadores que estão ligados à organização através de contratos explícitos; os clientes que mantêm relações na sua maioria implícitas e sujeitas a interpretações específicas; e, por outro lado, as outras partes interessadas que se encontram fora da rede de contratos explícitos e implícitos – muitas vezes considerados como involuntários e que são ignorados pela organização. Todavia, este grupo de indivíduos pode ter um impacto no desempenho organizacional, tanto fora do espaço de relações, no seio da organização, como na relação que a organização estabelece com o mercado.

Para Donaldson e Preston, (1995), um dos principais desafios colocados pela abordagem pluralista à gestão das organizações foi a identificação e gestão dos seus constituíntes. Neste sentido, o diagnóstico para uma identificação correcta dos *stakeholders* organizacionais, constituía uma condição prévia para as organizações fazerem uma gestão consciente dos mesmos, adquirindo os recursos de que necessitava para o alcance dos resultados desejados (Mitchell et al., 1997). Assim sendo, e segundo alguns autores (e.g., Argandonã, 1998; Carroll & Buchholtz, 2000) a gestão organizacional devia procurar respostas para as seguintes questões: quem são os constituíntes organizacionais e quais os seus interesses? Quais as potenciais oportunidades e ameaças que lhes estão associadas? Que

responsabilidades (económicas, sociais, ecológicas, entre outras) resultam desta rede de relações entre eles e a empresa? Qual a estratégia correcta para lidar com os interesses dos diferentes constituintes?

O processo de gestão dos *stakeholders* implica, necessariamente, o conhecimento das pessoas, dos grupos e das instituições que podem afectar ou influenciar o cumprimento da missão organizacional. A amplitude do conceito suscitou diferentes proposições que, segundo Starik (1994), podem ser consideradas em função da extensão, do tipo de benefício, da sua saliência e, principalmente, da percepção do que é a organização e quais são os seus objectivos.

2.3.1 O modelo de identificação e saliência dos *stakeholders* (Mitchell, Agle & Wood, 1997)

Mitchell et al. (1997), partindo da definição de Freeman (1984), definem *stakeholders* como os actores internos e externos que afectam e são afectados pelos objectivos de uma determinada organização, em diferentes extensões, na medida em que reúnam entre um a três atributos básicos: o poder para influenciar os resultados organizacionais; a legitimidade da relação entre o *stakeholder* e a organização e a urgência das exigências do *stakeholder* para com a organização.

Os autores propõem uma teoria ou modelo de identificação de *stakeholders* que equaciona a dificuldade da categorização dos mesmos e que possibilita a operacionalização do conceito de uma forma nem demasiado restritiva nem excessivamente ampla, baseado na predominância ou saliência dos *stakeholders*, em função da reunião (ou posse atribuída) desses três atributos nas partes interessadas da organização.

Segundo esta proposta, após a identificação de *quem* a organização considera como as “partes interessadas” ou *stakeholders*, é necessário prosseguir com a caracterização desses intervenientes, ou seja, conhecer a magnitude das relações estabelecidas. A referida caracterização consistiria na análise da saliência dos vários *stakeholders* – o grau segundo ao qual as exigências de determinados *stakeholders* são mais importantes – e, conseqüentemente, quais os *stakeholders* que requerem maior atenção e prioridade, por partes dos gestores e decisores organizacionais – a magnitude da influência desses *stakeholders* na organização (Mitchell et al., 1997).

Este modelo apresenta algumas vantagens em relação a outras tipologias sobre *stakeholders*: caracteriza um conceito político, pois considera a organização como o resultado de interesses conflitantes e desiguais; é operacionalizável, porque permite a identificação de *stakeholders* na medida em que se possa avaliar o *quantum* de poder, legitimidade e urgência que certos constituintes possuem em determinado tempo e espaço; é dinâmico, pois considera o resultado de interesses como móvel no espaço-tempo social; e ainda, o modelo proporciona uma equiparação das perspectivas prescritiva e descritiva, ao sugerir que a finalidade das organizações é satisfazer as expectativas dos *stakeholders*.

Com base na identificação de um, dois, ou três dos referidos atributos,

Mitchell, Agle e Wood (1997) definem uma tipologia dos *stakeholders* que implica diferentes graus de domínio de interesses na direcção dos quais a organização deverá implicar-se e responsabilizar-se. Esta forma de categorizar os *stakeholders* permite à organização definir as suas prioridades. Este processo está associado à determinação da saliência dos *stakeholders*, a qual pode ser definida como o grau em que os gestores dão prioridade aos interesses conflitantes dos vários *stakeholders*.

Quadro 2: Construtos chaves no Modelo da identificação e saliência dos *stakeholders*

Construtos	Definição	Fontes
<i>Stakeholder</i>	“Qualquer grupo ou individuo, que afecta ou é afectado pelos objectivos organizacionais”.	Freeman,1984;Jones, 1995;Kreiner&Bhambri, 1998;
Poder	“Grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar, ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos para que esses efectuem determinadas acções.”	Boatright, 2003;
Legitimidade	“A percepção generalizada de que as acções de um actor social (pessoas, organização, marca, símbolo, etc.) são desejáveis ou apropriadas dentro de certos sistemas socialmente construídos de normas, crenças e definições.”	Suchaman, 1985; Weber, 1947;
Urgência	“Grau em que os stakeholders apelam á atenção imediata dos gestores e da organização.”	Mitchell, Agle & Wood, 1997;
Saliência	“Grau em que os gestores dão prioridade aos interesses conflitantes dos vários stakeholders.”	Mitchell, Agle & Wood, 1997.

(Mitchell, Agle e Wood, 1997)

Em 1999 Agle, Mitchell e Sonnenfeld retomaram esta mesma linha de investigação com a finalidade de analisar quais os efeitos das percepções dos gestores, em relação aos referidos atributos, na saliência atribuída aos *stakeholders* e qual a influência deste processo no alcance dos vários resultados e da performance organizacional.

Um aspecto relevante relacionado com este modelo é o facto da saliência de determinados *stakeholders* estar positivamente correlacionada com o número cumulativo dos atributos percebidos pelos gestores, ou seja, quanto maior for a posse percebida destes atributos pelos *stakeholders* maior será o grau de saliência percebido pelos gestores. Estes atributos são considerados como variáveis mutáveis, como construções sociais e não realidades objectivas e mensuráveis. Sendo assim, a variabilidade da classificação e da identificação dos *stakeholders* deve ser tido em conta, pelos gestores e pela organização, no planeamento estratégico, ao longo do tempo.

Mitchell et al., (1997) definem estes atributos básicos dos

A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes
Leila Cristina Palavra Martins (e-mail:li_cristina@hotmail.com)

stakeholders da seguinte forma (Carvalho, 2007, Rodrigues, 2005; Souza & Almeida 2002):

i. O poder para influenciar a organização¹ :

O poder do *stakeholder* na organização constitui na sua capacidade para influenciar o funcionamento e os resultados de uma organização, ou seja, quando tem a capacidade de impor uma acção que é executada na organização ou quando a influencia, mesmo com a resistência da organização. Note-se que é imprescindível que haja uma sobreposição de interesses entre os agentes que compõem essa relação.

Os tipos de recursos utilizados para assegurar o poder na relação com a organização têm três origens (Sousa & Almeida, 2002): *a*) coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo de acontecimentos que são utilizados para fazer prevalecer a vontade do *stakeholder*); *b*) utilitária (com base nos recursos materiais ou financeiros que são usados, ou podem vir a ser usados, como moeda de troca para algo de interesse do *stakeholder* ou que ameace a organização); e *c*) normativa (baseada nos recursos simbólicos, sejam normativos ou sociais, que permitem a imposição de um interesse através do reconhecimento da organização pela sua interpretação de como o *stakeholders* é identificado). O recurso de poder deve ser pesado segundo o grau de sensibilidade da organização (a importância, a sustentabilidade e a vulnerabilidade em relação a determinados recursos). Como exemplo, temos as organizações que dependem dos recursos financeiros em maior escala e, conseqüentemente, estarão mais susceptíveis aos constituintes que detenham estes recursos. O poder neste contexto tem um carácter transitório, podendo ser adquirido ou perdido. Para os autores, a questão base é saber se os constituintes seriam capazes de imporem a sua vontade na relação com organização (Carvalho, 2007).

ii. A legitimidade nas relações dos *stakeholders* com a organização

A legitimidade é a pressuposição ou a percepção generalizada de que as acções de um actor social, seja ele, pessoas, organização, marca, símbolo, etc., são desejáveis ou apropriadas dentro de certos sistemas socialmente construídos de normas, crenças e definições (Suchman, 1995). No contexto organizacional, um *stakeholder* com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização. É um atributo que pode estar presente ou ausente, varia conforme a percepção do seu detentor, e consiste num importante ingrediente para a criação de valor para as corporações (Carvalho, 2007). Contudo, a legitimidade não se refere apenas a contratos observáveis, mas também a contratos implícitos dependentes da avaliação, da cognição e das

¹ Segundo Carvalho (2007), muitas das definições sobre o poder tiveram a sua origem na ideia inicial, pelo menos em parte, de Weber (1947) que considera que o poder é “ *the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance*”. Para além das contribuições de Weber, os autores basearam igualmente nas contribuições de Dahl (1957), Etzioni (1964), French e Raven (1960); Salancik e Pfeffer (1981).

construções sociais sobre o que seriam as atitudes desejáveis, correctas e apropriadas da organização e dos *stakeholders*.

Segundo Mitchell et al., (1997), numa revisão de várias definições de legitimidade, pode-se concluir que esta é o atributo que dá ao *stakeholder* o direito ou o dever de praticar acções aprovadas e garantidas pelo sistema social no qual a organização opera, seja relativo ao indivíduo, à organização ou à sociedade.

Os tipos de fontes utilizados para garantir a legitimidade, na relação entre os *stakeholders* e a organização, são apontados por Wood (1999) em três diferentes origens: *individual* (obtida através de acções morais e percebíveis de exercício da responsabilidade social por parte dos executivos que gerem as relações com os *stakeholders*); *organizacional* (os *stakeholders* submetem-se a comportamentos que são os parâmetros para a organização, em relação às suas actividades e interesses); e *institucional* (a empresa submete-se a obrigações e sanções, garantidas pela sociedade, para realizar acções esperadas por todas as instituições). No entanto, será que as organizações assumiam as acções dos seus constituintes organizações como desejáveis, adequadas ou apropriadas face às normas, valores, crenças e conceitos de constituinte, organização e sociedade? (Souza & Almeida 2002).

iii. A urgência no atendimento das exigências do *stakeholder*:

A urgência é um fenómeno cuja percepção é socialmente construída, podendo ser percebida ou não pelos gestores organizacionais. Este atributo indica o grau em que os *stakeholders* apelam à atenção imediata dos gestores e da organização e pode ser definida como a qualidade por “aquilo que se deve fazer com rapidez”, ou a “necessidade manifesta de imediata acção”. Considerada como um atributo multidimensional, a urgência introduz um dinamismo na identificação dos *stakeholders* e é de difícil mensuração (Carvalho, 2007).

A insatisfação do *stakeholder*, em relação à sua exigência, pode alcançar valores insustentáveis e originar pressões sobre a organização quando não é atendida ou percebida de imediato pelos gestores. Segundo Sousa e Almeida (2002), a urgência na reivindicação ocorre quando se verifica: *a*) a sensibilidade ao tempo (o efeito dos actos da empresa para com os *stakeholders* é sensível ao tempo de demora do atendimento às exigências); *b*) o grau de importância da relação (a importância que o *stakeholder* dá à relação que mantém com a empresa, em virtude de colocar em risco a propriedade de seus activos ou o seu conforto em sentimentos pessoais ou até os seus planos para o futuro).

Com base nos atributos referidos e na combinação dos mesmos, foi possível a identificação de sete classes de constituintes organizacionais, conforme se pode visualizar no quadro seguinte:

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* ²

Presença de um, dois, ou três dos seguintes atributos:

<i>Stakeholder</i>	Caracterização	Poder	Legitimidade	Urgência
1. Adormecidos	Latente	Sim	Não	Não
2. Discreto	Latente	Não	Sim	Não
3. Exigente	Latente	Não	Não	Sim
4. Dominante	Expectante	Sim	Sim	Não
5. Dependente	Expectante	Não	Sim	Sim
6. Perigoso	Expectante	Sim	Não	Sim
7. Decisivo	Decisivo	Sim	Sim	Sim

(Carvalho, 2007)

Mitchell et al. (1997) classificam os *stakeholders* segundo a posse de um, dois ou três dos atributos, da seguinte forma (Carvalho, 2007; Mitchell et al., 1997; Rodrigues, 2005):

1. *Adormecidos*: Não exercem o seu poder (seja ele coercivo, utilitário e simbólicos) para influenciar a organização enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência. Interferem pouco com a organização, embora tenham potencial de aquisição, quer de legitimidade quer de urgência (e.g., pessoas ou organizações que tivessem capacidade de atracção dos meios de comunicação de massas);

2. *Discretos*: Têm legitimidade (individual, organizacional ou institucional) mas não detêm interesses urgentes. Serão incapazes de influenciar a organização enquanto não ganharem poder. Isto faz com que recebam atenção dos gestores apenas se eles assim o desejarem. São susceptíveis de beneficiarem de acções de filantropia empresarial e não pressionam a gestão da organização para terem com esta uma relação mais activa (e.g., organizações sem fins lucrativos ou de voluntariados, hospitais que recebem donativos);

3. *Exigentes*: Têm somente interesses urgentes mas falta-lhes legitimidade e poder. Apenas são ouvidos pela organização, não constituindo uma ameaça e, regra geral, são incapazes de possuir poder ou legitimidade, não merecendo, por isso atenção dos gestores. Podem ser enfadonhos mas não reclamam muita atenção da gestão (e.g., manifestantes por uma causa ecológica; jornalistas sensacionalistas que acusam empresas por desastre infundados);

4. *Dominantes*: Têm poder e legitimidade, mas não apresentam interesses urgentes. Potenciam coligações dominantes. Esperam e recebem muita atenção dos gestores, pois quando necessitar de algo da empresa, irá

² Baseada na tipologia de Mitchell et al. (1997, p.874).

influenciá-la a fim de obter o que quer (e.g., empregados, comissões de trabalhadores, conselhos de administração, etc.);

5. *Perigosos*: Têm poder e interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade. Podem ser coercivos e violentos. Podem ser identificados pela gestão, mas os seus direitos não são necessariamente reconhecidos (e.g., empregados em condições de trabalho ilegais, grupo de ambientalistas, sabotagens de empregados);

6. *Dependentes*: Têm interesses legítimos e urgentes, mas falta-lhes poder. Dependem de terceiros (accionistas dominantes, tribunais) para que os seus interesses sejam contemplados (e.g., a preservação do meio ambiente);

7. *Decisivos*: Têm poder e interesses legítimos e prementes. São também membros da “coligação dominantes” (e.g., accionistas que procuram valorizar as suas acções, proprietários que decidem reformular a administração de uma empresa que tem vindo a obter resultados insatisfatórios).

A existência ou posse de cada atributo dependeria das múltiplas percepções e não constituía um objectivo em si mesmo. Nesse contexto, um indivíduo ou entidade não tinha consciência do seu grau de detenção de qualquer um dos atributos, ou, se tivesse, não poderia legitimar nenhum comportamento implícito (Carvalho, 2007; Rodrigues, 2005).

O processo de identificação dos *stakeholders* é influenciado pela escala de valores dos gestores e pelos interesses das partes interessadas, podendo reflectir, em último caso, a estrutura do poder da organização.

Com o objectivo de estabelecer uma base conceptual sólida, Mitchell et al., (1997) estabelecem determinadas premissas subjacentes ao modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*:

a) Os gestores organizacionais atribuem um tratamento diferenciado em relação aos grupos de *stakeholders* quando pretendem alcançar determinados objectivos. A escassez e a limitação dos recursos financeiros, ou outros, conduzem à atenção privilegiada dos *stakeholders* que controlam mais os recursos e que exercem uma influência mais forte sobre a organização;

b) O juízo subjectivo dos gestores organizacionais condiciona a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*. As percepções pessoais e a avaliação em relação aos *stakeholders* são fundamentais para definir quais os intervenientes que devem ser prioritários na relação com a organização;

c) A saliência de cada *stakeholder* na organização é determinada pela posse de um, dois, ou três dos atributos: poder, legitimidade e urgência. Através destes três atributos forma-se a base para a avaliação da saliência que *stakeholder* exerce na organização.

Os gestores detêm um papel fulcral neste processo porque, embora os outros *stakeholders* possam pressionar ou exigir urgência na satisfação das suas exigências, são os gestores quem determinam quais os *stakeholders*

mais salientes e, conseqüentemente, com os quais a organização deverá despende maior atenção. Assim, os *stakeholders*, num dado momento, podem ter maior ou menor saliência, podem adquiri-la ou perde-la.

Em suma, o trabalho de Mitchell e al., (1997) trouxe para a abordagem dos *stakeholders* contributos importantes: a identificação do papel dos constituintes organizacionais, a análise dos seus interesses e a avaliação do tipo e do grau de poder detido por estes, a partir da singularidade das partes interessadas e das percepções dos gestores organizacionais. A finalidade deste modelo seria acima de tudo o envolvimento de todas as partes interessadas na organização num processo de criação de valor a longo prazo, proporcionando à organização um contexto dinâmico de interacção entre seus constituintes, de respeito mútuo, diálogo e principalmente apto para situações de mudança (Andriof et al., 2002; Carvalho, 2007).

A abordagem dos *stakeholders* vai ao encontro de práticas de gestão que procuram tornar os empreendimentos socialmente responsáveis e reforça a ideia de que o importante não é só a linha final dos tradicionais resultados financeiros. De acordo com essa visão, um agente que tenha uma parte na empresa pode ser equiparado a um sócio em vários aspectos.

2.3.2 *Stakeholders versus Shareholders*

As transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI trouxeram uma nova dinâmica nas relações das empresas com a sociedade. Em seu estudo, North (1990) afirma que as instituições importam e são passíveis de análise e aperfeiçoamento para a melhoria do desempenho económico e social dos agentes. Neste sentido, as mudanças institucionais, decorrentes da evolução tecnológica, que levaram à intensificação do fluxo internacional e à internacionalização dos mercados, bem como, novos marcos nas questões ambientais e sociais têm induzido as empresas a desenvolverem acções que visam manter ou ganhar uma melhor reputação no mercado. É nesse processo de procura da “boa imagem” que começou a surgir um novo discurso nas organizações - a preocupação com o comportamento ético e socialmente responsável.

São vários os académicos de distintas correntes de pensamento que se interessaram para estas questões. A revisão de literatura sobre a especialidade demonstra-nos que, de uma forma geral, a discussão sobre a responsabilidade social e ética das empresas pode ser estudada sob duas visões distintas, assente na natureza do papel das organizações na sociedade: a visão clássica e a visão socioeconómica (Fisher, 2004). Ambas as visões podem ser aludidas em consonância com as duas teorias mais recorrentes na literatura sobre responsabilidade social: a Teoria dos *Shareholders* e a Teoria dos *Stakeholders*. Segundo a visão dos *shareholders*, os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno do investimento para os accionistas da empresa. Para atingir tais objectivos, os gestores deveriam actuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado que

requerem a eficiência e o lucro. A outra corrente de pensamento argumenta, com base na visão dos *stakeholders*, que os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos e promover o bem entre todos os agentes afectados pela empresa, incluindo neste conjunto, os clientes, os fornecedores, os funcionários, os accionistas (maioritários e minoritários), a comunidade local, bem como os gestores. Ambas as visões convergem no sentido de que as empresas têm uma função social a cumprir na sociedade e, desta forma, possuem atribuições éticas. Contudo, a discordância fundamental é sobre a natureza das atribuições éticas e quem beneficiará com elas (Dienhart, 2000).

No quadro a seguir podemos observar algumas diferenças em relação à abordagem dos *shareholders* e à abordagem dos *stakeholders* no contexto organizacional.

Quadro 7: Principais diferenças entre a abordagem centrada nos *shareholders* e centrada nos *stakeholders*

	<i>Shareholders Advocate</i>	<i>Stakeholders Advocate</i>
Visão organizacional	Maximização do valor para os <i>shareholders</i> (accionistas)	Maximização do valor para os <i>stakeholders</i> (todas as partes interessadas)
Prioridades ao nível das decisões	Interesses dos <i>shareholders</i>	<i>Shareholders</i> , clientes, fornecedores, colaboradores
Responsabilidades na prestação de contas	Aos <i>shareholders</i> (accionistas/proprietários)	Aos <i>shareholders</i> , clientes, colaboradores, fornecedores, governo e comunidades
Responsabilidades na prestação de contas	Aos <i>shareholders</i> (accionistas/proprietários)	Aos <i>shareholders</i> , clientes, colaboradores, fornecedores, governo e comunidades
Medidas de performance	Valor para os <i>shareholders</i> (REAT; RCP; RLV;ROA; AFN, etc.)	Valor para os <i>stakeholders</i> (no mínimo a satisfação dos interesses)
Compensação	Forte ligação à criação de valor económico	Forte ligação ao <i>mix</i> da criação do valor económico e satisfação dos <i>stakeholders</i>

(Bichard, 1995; Carvalho 2007)

A diferença fundamental entre *shareholders* (accionistas/investidores e proprietários) e outros *stakeholders* é que os interesses dos *shareholders* são automaticamente protegidos pelo direito de propriedade e pela lei que vigora nas empresas, ao passo que os interesses dos outros *stakeholders* poderão ser protegidos, até certo ponto, por leis ou porque os gestores regulam as actividades empresariais, por contratos estabelecidos entre as partes ou porque os gestores assim entendem que deve ser e estão abertos a concessões (Nutti 1998, cit. por Carvalho, 2007).

Estas duas perspectivas acerca das responsabilidades das empresas, da

missão da organização, das quais decorre uma determinada saliência de certos *stakeholders* – *shareholder-oriented companies* versus *stakeholder-oriented companies* –, podem ser posicionadas em dois pólos opostos: o *financeiro e económico* – centrado numa perspectiva economicista da organização e centrado na satisfação dos interesses dos principais proprietários/investidores; e o dos *stakeholders* – centrado na satisfação dos interesses dos principais *stakeholders* e enfatiza a criação de valor para as diferentes partes legitimamente interessadas na organização (Carvalho, 2007; Kochan & Rubinstein, 2000; Maurer & Sachs, 2005; Omran, Atrill & Pointon, 2002).

A *shareholder-oriented perspective* engloba aquilo que pode ser considerado como o pensamento dos seguidores do pensamento de Smith e de Milton Friedman, segundo os quais, o que realmente é importante no mundo dos negócios é “ *to make much money as possible for the owners na follow the law*” (Friedman, 1962, 1970, 1983; Metcalfe, 1998; Smith, 1998, cit. por Carvalho, 2007). Os gestores são contratados pelos proprietários e têm como principal missão a maximização do valor a longo prazo, ou seja, neste contexto a ênfase da organização e os seus principais objectivos estarão focalizados na avaliação dos resultados organizacionais de natureza económico-financeiro (Brichard, 1995). Encontramos com alguma frequência esta teoria fundamentada nos modelos de gestão das empresas norte-americanas e britânicas em contrapartida com modelos que adaptam uma perspectiva mais abrangente dos *stakeholders*, que dão maior atenção às questões de responsabilidade social, e que observamos em empresas do continente europeu (Carvalho, 2007). Segundo a referida autora, em consonância com a perspectiva da maximização do valor da empresa, Friedman (1970) argumenta que a única responsabilidade social da empresa é para com seus accionistas e que consiste em aumentar os lucros e a riqueza destes. Apoiado na doutrina económica clássica, rejeita a concepção de responsabilidade social e defende que as corporações deveriam se preocupar em cumprir sua finalidade estritamente económica, isto é, produzir bens e serviços, recolher lucro e remunerar os seus accionistas. McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988), em complemento à visão de Friedman, salientam que os investimentos em acções de responsabilidade social nas empresas implicam um aumento dos gastos, comprometendo o desempenho financeiro e colocando a organização em desvantagem competitiva em relação aos concorrentes que actuam com menor compromisso sócio-ambiental. Ademais, ao actuar de forma socialmente responsável, a empresa poderia restringir o seu leque de alternativas estratégicas. Sundaram e Inkpen (2001) defendem que a maximização do valor dos accionistas é o objectivo ideal a ser perseguido pela organização dentro de um leque de alternativas e, supostamente, o mais lógico para os gestores formularem e implementarem estratégias.

Segundo Vinten (2000), a principal objecção à perspectiva da maximização da riqueza dos accionistas centrada essencialmente na obtenção dos lucros, é a perspectiva dos *stakeholders*.

A emergência da *stakeholder theory* representa uma visão da empresa como sendo o centro de uma constelação de interesses de indivíduos e grupos que afectam ou podem ser afectados pela actividade da empresa, e que legitimamente procuram influenciar os processos de decisão, com a finalidade de obter benefícios para os interesses que defendem e representam (Donaldson & Preston, 1995). Esta perspectiva tornou a exclusiva procura da satisfação dos accionistas moralmente insustentável, passando a gestão a sentir-se responsável perante a comunidade em geral, e em particular, perante todo os quantos possam legitimamente reclamar-se de “parte interessada” na actividade da empresa (Carvalho, 2007; Goodpaster, 1991; Evan & Freeman, 1993). Sem esta mudança de paradigma, que coloca a empresa como parte da comunidade perante a qual é responsável e com quem estabelece um “contrato implícito”, o interesse pelas questões da ética e de responsabilidade social não teria o desenvolvimento que se assistiu nas últimas décadas (Donaldson, 1992). A preocupação das empresas em transmitir uma imagem eticamente responsável pressupõe o reconhecimento de que o seu papel na comunidade transcende a esfera económica.

Os *stakeholders* possuem interesses que devem ser atendidos pelas organizações, sendo alguns ancorados na legitimidade social. O não cumprimento destas necessidades pode levar ao aparecimento de conflitos e ao aumento de custos e, conseqüentemente, à desvalorização da organização que pode atingir principalmente os accionistas (Oliveira, 2001). As expectativas dos *stakeholders* devem ser assimiladas como um investimento estratégico para a organização, permitindo o desenvolvimento de respostas específicas e viabilizando a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ao investir estrategicamente na satisfação dos *stakeholders* as organizações desenvolvem novas habilidades e adquirem uma vantagem competitiva. A Teoria dos *Stakeholders* considera os *shareholders* (os accionistas/proprietários) como mais um dos vários grupos de *stakeholders* no processo decisório, e não como o público de interesse principal.

Neste cenário, encontramos na literatura um certo antagonismo enfrentado pelos académicos organizacionais e pelos executivos - “uma empresa de sucesso tenta primeiro o lucro ou o serviço à sociedade?”- que tem gerado algum dissenso entre as perspectivas existentes (Margolis & Walsh, 2003).

Margolis e Walsh (2003), após uma ampla revisão de trabalhos empíricos e académicos sobre o tema, resumiram as principais críticas à actuação social das empresas da seguinte forma:

- a) Se o propósito da empresa é maximizar a riqueza do accionista, partindo-se do princípio de que o bem-estar social é maximizado quando todas as empresas numa economia procuram maximizar o seu valor, há um uso indevido dos recursos dos accionistas (e, por vezes, dos empregados) quando a empresa se envolve em acções sociais;
- b) As empresas podem contribuir melhor para a sociedade fazendo o que elas estão melhor preparadas para fazer: empregar a sua força de trabalho para produzir bens e serviços para o mercado e, fazendo isto,

satisfazem as necessidades das pessoas e geram riqueza. Para estes autores, quando as empresas se desviam dos seus objectivos para atenderem às responsabilidades sociais, há o uso inadequado ou ineficiente de recursos;

c) Uma terceira crítica realçada pelos autores relaciona-se com os processos e instituições democráticas. Mesmo as iniciativas nobres e louváveis, assumidas pelas empresas em benefício da sociedade, carecem de legitimidade quando avançam nas atribuições reservadas aos governos, que seriam os únicos actores legítimos para tratar das questões sociais, quando livremente eleitos;

d) Finalmente, quando a empresa elege múltiplos objectivos, quais as implicações psicológicas para os gestores organizacionais? Cabe a estes *stakeholders* a responsabilidade de tomar decisões que têm em conta os interesses de todas as partes interessadas, gerindo de forma compatível os objectivos antagónicos, melhorando os resultados económicos e, ao mesmo tempo, atendendo às crescentes exigências sociais.

Os autores propõem a análise de uma série de variáveis, além da dicotomia desempenho económico *versus* actuação social, como por exemplo, “ como podem as práticas corporativas contribuir ou não para a estabilidade das instituições, para os processos democráticos ou para que as pessoas se tornem cidadãos conscientes?” Os autores sugerem que se adopte uma “*teoria normativa da firma*”³ que possa informar aos gestores e aos cidadãos quais os papéis que as organizações devem desempenhar para melhor servir a sociedade (Margolis & Walsh, 2003, p. 76, cit. por Pitombo, 2007).

Nesse sentido, concordando que a organização não pode maximizar o seu valor se ignorar os interesses das diversas partes interessadas, Jensen (2001) propõe uma nova abordagem para a organização, que une os conceitos das teorias de maximização do valor e de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*. Esta abordagem é denominada pelo autor de maximização do valor “iluminada” e é idêntica à que o autor chama de “teoria dos *stakeholders* iluminada”. Esta teoria utiliza a maior parte da estrutura da teoria dos *stakeholders*, adoptando, porém, a maximização do valor de longo prazo da empresa como critério para a tomada de decisões corporativas e para a definição dos *tradeoffs* entre seus *stakeholders*. De maneira similar, focaliza a sua atenção na satisfação dos interesses das partes interessadas mais importantes da organização, especificando, porém, a maximização do valor de longo prazo como o objectivo principal da organização.

2.4 Abordagens sobre *stakeholders*: Modelos de intervenção

Na literatura sobre *stakeholders* encontramos algumas abordagens que foram desenvolvidas pelos diversos autores, entre as quais destacaremos a

³A expressão “normativa” é utilizada no seu sentido filosófico de realçar circunstâncias que dão peso moral: os valores que tornam certas opções, decisões e cursos de acção dignos de serem escolhidos.

abordagem de *Stakeholder Management* (Gestão dos *stakeholders*), de R. Edward Freeman; a abordagem de *Stakeholder Collaboration* (Relações Corporativas com os *Stakeholders*), de Adam Svendsen; e a abordagem de *Stakeholder Commitment* (Compromisso dos *Stakeholders*) de Steven F. Walker e Jefferey W. Marr. Seguidamente, apresentaremos uma breve exposição sobre cada uma dessas abordagens.

2.4.1 *Stakeholder Management*

De acordo com Freeman (1984), a gestão dos *stakeholders* refere-se à necessidade de uma organização em gerir as relações com os seus grupos específicos de *stakeholders*, através de uma acção orientada. Freeman (1984) pondera existirem pelos menos três níveis, dos quais se podem entender os processos que uma organização utiliza para gerir as relações com os seus *stakeholders*: *nível racional* (entender de maneira racional quem são os *stakeholders*, quais são os seus interesses percebidos); *nível processual* (entender quais os processos organizacionais utilizados para a gestão das relações da organização com os seus *stakeholders* e se esses processos se encaixam com o mapa racional de *stakeholders*); *nível transaccional* (entender o conjunto de transacções entre as organizações e os seus *stakeholders* e deduzir se estas negociações se encaixam com o nível racional e processual). O autor considera que se pode definir a capacidade de gestão dos *stakeholders* de uma organização através da sua habilidade em colocar de forma equilibrada estes três níveis de análise. Quanto ao nível racional, qualquer ferramenta que procura um incremento na capacidade de gestão dos *stakeholders* de uma organização deve começar pela identificação dos *stakeholders* da organização.

Os *stakeholders* desempenham uma função estratégica na organização, isto é, cada grupo é motivado por um conjunto de objectivos, e na maior parte das vezes, esses objectivos podem ser divergentes e conflituantes. Nesses casos, cabe à organização e aos seus gestores a procura de um equilíbrio, de convergência de interesses, através de processos de negociação e cooperação (Blair et al., 1998; Brandes et al., 2003; Correia, 2005, cit. por Carvalho, 2007).

Segundo Freeman (1984), uma vez identificados todos os *stakeholders* de uma organização, será importante construir-se um mapa do conjunto desses *stakeholders* para assim se obter uma visão global do grupo que é relevante para a organização. Para a construção do mapa dos *stakeholders* o autor aconselha que o ideal seria iniciar por uma análise histórica do ambiente da empresa em particular. Posteriormente, os gestores devem analisar os interesses de cada um dos grupos específicos de *stakeholders* inseridos no mapa.



Figura: A visão dos *stakeholders* da organização (Barros, 2005)

Cada *stakeholders* encontra-se ligado à organização através de uma complexa rede e as organizações podem utilizar tais redes para influenciar, indirectamente, outros *stakeholders*.

O modelo analítico proposto por Freeman (1984) representa os *stakeholders* de uma organização em duas dimensões: a primeira dimensão classifica os *stakeholders* pelos seus interesses ou acções. O autor qualifica três tipos de *stakeholders*: os proprietários (possuem interesses iguais), os clientes e fornecedores (possuem interesses de mercado), e o Governo (possui o interesse na forma como a empresa actua); a segunda dimensão pode ser entendida em termos de poder, ou seja, a habilidade de usar os recursos para a realização de um determinado evento/acometimento. Os três pontos de interesses desta dimensão são: o poder de voto (os proprietários podem usufruir os seus recursos votando nos directores, ou apoiando os gestores; o poder económico (os clientes e fornecedores podem gastar os seus recursos medindo o investimento); e o poder político (o Governo pode gastar os seus recursos elaborando novas regulamentações e aprovando legislações).

Quanto ao nível processual, é necessário olhar para os procedimentos-padrão da acção organizacional, ou seja, os processos organizacionais que são utilizados e que devem adaptar –se ao ambiente externo. O autor classifica três processos chaves que devem ser analisados: o processo de análise de portfólio; o processo de revisão estratégica e o processo de exploração do meio ambiente (Freeman, 1984).

Já ao nível transaccional, considera que a linha final da gestão dos *stakeholders* deve ser o conjunto de transacções que os gestores fazem na organização com os seus constituintes. Como interagem os gestores com os *stakeholders*? Que recursos são dispensados para a interacção da organização com cada um dos grupos?

A natureza do comportamento dos membros da organização e os contextos de mudança são ingredientes chaves para o sucesso das transacções da organização com os seus *stakeholders*. Diariamente as organizações realizam diversas transacções a este nível, desde a venda de produtos aos clientes, a compra de suprimentos dos seus fornecedores, o pagamento de dividendos a seus accionistas à negociação de um novo contrato com o sindicato, por exemplo. A inadequação das transacções de uma organização com os seus processos é uma fonte real de descontentamento.

É importante salientar que, se os gestores organizacionais ignorarem certos grupos de *stakeholder* no nível racional e processual, então existirá pouco a se fazer ao nível transaccional. Nesse caso, os encontros entre a organização e o *stakeholder* serão, por um lado, breves, esporádicos e hostis e, por outro, não existirão. Para que haja sucesso a este nível as empresas precisam ter como base o entendimento da legitimação do *stakeholder* e possuir processos rotineiros que satisfaçam os seus interesses (Freeman, 1984).

2.4.2 Stakeholders Collaboration: o Modelo das Relações Corporativas com os stakeholders

Svendsen (1998) sugere uma abordagem colaborativa para construir os relacionamentos entre as organizações e os *stakeholder*, pois considera que tais relacionamentos devem ser encarados como recíprocos, envolventes e mutuamente definidos.

O gestor não se encontra separado dos *stakeholders*, mas sim é parte deles. Desta forma, a ideia de gerir as relações não é somente impossível, mas também é considerado improdutivo para ambos, a organização e os seus *stakeholders*.

As relações com os *stakeholders* podem ser uma forte fonte de oportunidades e de vantagens competitivas, isto porque, estabelecer relações entre os vários detentores de interesses na organização pode incrementar a estabilidade organizacional num ambiente turbulento, aumentar o seu controlo sobre as circunstâncias variáveis e expandir a sua capacidade, ao invés de diminuí-la. Segundo Svendsen (1998), existem vantagens competitivas ao adoptar uma abordagem mais integrada e holística que permita identificar e construir estrategicamente as relações mais importantes com os *stakeholders*: o aumento da eficácia e a consciência da reacção da organização permitem que a organização construa uma relação positiva com os seus *stakeholders* como a comunidade, os clientes, etc. A autora critica a teoria de Freeman (1984), afirmando que o objectivo principal da gestão dos *stakeholders* é cuidar para que a organização seja protegida dos impactos negativos oriundos das actividades dos seus actores, bem como, focaliza os mecanismos para as organizações entenderem e responderem às exigências dos seus *stakeholders*. Esta perspectiva fragmenta a atenção destinada aos *stakeholders*, ou seja, separa a atenção em divisões, como por exemplo, o

departamento de Recursos Humanos ser responsabilizado pelas metas da organização.

O quadro a seguir apresentado permite visualizar as características das duas abordagens, a gestão dos *stakeholders* e o modelo das relações corporativas com os *stakeholders*.

Quadro 6: Características principais da abordagem da Gestão dos *Stakeholders* versus Modelo das Relações Corporativas com os *Stakeholders*

Gestão dos <i>stakeholders</i>	Relações Corporativas com os <i>stakeholders</i>
Fragmentada	Integrada
Foco nas relações dos gestores	Foco na construção das relações
Relacionado com as metas num curto prazo	Ênfase na criação de oportunidades e benefícios mútuos
A implementação idiossincrásica depende dos interesses das divisões e estilo pessoal do gestor	Abordagem coerente dirigida pelas metas do negócio, missão, valores e estratégias

(Svendsen, 1998)

O modelo das Relações Corporativas com os *stakeholders* compreende o ciclo de actividade da organização desde a pesquisa e estratégia de desenvolvimento até ao *design* e implementação dos processos, e ilustra como as relações entre a organização e os *stakeholders* influenciam actividades da organização, como podemos demonstrar na figura seguinte:

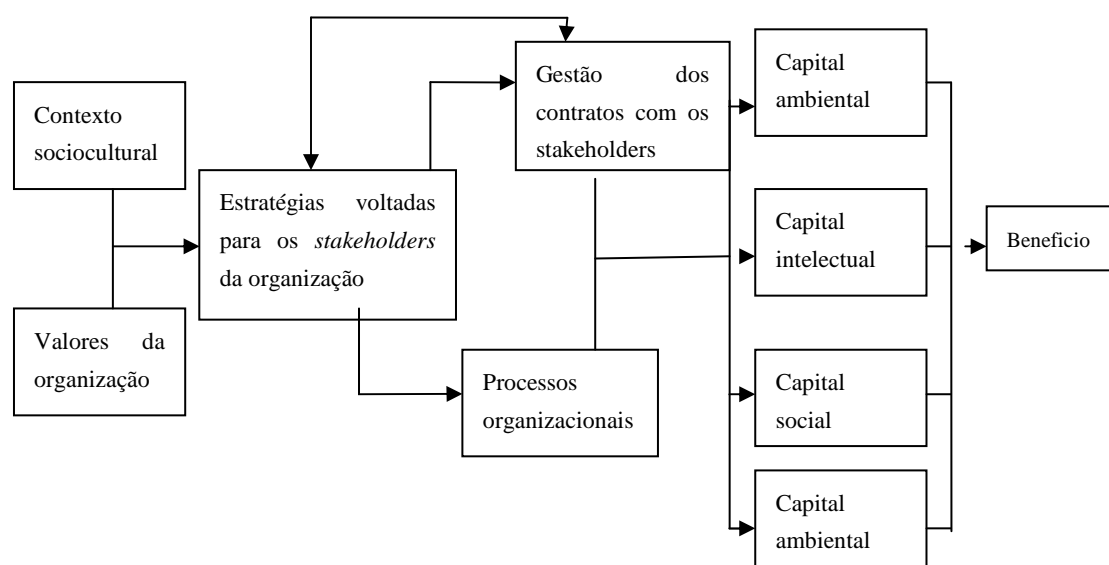


Figura 3: Modelo das Relações Corporativas dos *Stakeholders* (Svendsen, 1998)

Este modelo é baseado numa visão sistémica da organização na sociedade e a ideia principal é a que as organizações são interligadas, tanto activamente quanto passivamente, nas relações que estabelecem com os seus *stakeholders*. Estas relações são consideradas envolventes, definidas e governadas por contratos implícitos e explícitos. Por sua vez, estes contratos, dos quais frequentemente não são mencionados ou são subjectivos para o avanço das negociações, especificam o que cada parte interessada espera do relacionamento e o que darão em troca. É através dessas relações que a organização consegue criar capital social, intelectual, ambiental e financeiro essencial à sustentabilidade e ao crescimento organizacional a longo prazo. Segundo Svendsen (1998), existem características dos *stakeholders* que devem ser observadas pelos gestores organizacionais e que dependendo dessas características, a organização irá prestar, mais ou menos, atenção a um determinado grupo de *stakeholders*. Essas características vão de acordo com a identificação dos três atributos propostos por Mitchell et al., (1997) para a categorização dos *stakeholders*. São eles: o poder que os *stakeholders* possuem para afectar a organização; a legitimidade dos seus interesses, ou os direitos morais, éticos e legais na organização; e, por fim, o grau de urgência nas suas exigências.

2.4.3 Stakeholders commitment: A abordagem do comprometimento⁴ dos stakeholders

Os autores dessa abordagem, Walker e Marr (2001) acreditam que a era da abordagem dos *stakeholders* chegou no contexto actual e deve se tornar numa estratégia de negócio. Segundo eles, os gestores atribuem mais atenção às pessoas do que aos elementos tradicionais da organização e a seus indicadores de sucesso. Assim, esta abordagem procura ir directamente ao centro do significado de “relacionamento”, ou seja, obter o compromisso das pessoas. Todavia, para Walker e Marr (2001) obter e sustentar o compromisso nas relações não é tarefa fácil nem simples, mas o resultado poderá ser compensador.

A construção do compromisso entre *os stakeholders* acontece quando há a promoção do desenvolvimento. Segundo Walker e Marr (2001), um dos principais objectivos de um gestor é conseguir o apoio das pessoas na organização. A natureza desse apoio dependerá do papel do indivíduo, podendo ser um cidadão interessado na comunidade, um cliente, um investidor, um fornecedor, um empregado e assim por diante. Não importa o tipo de *stakeholder*, mas sim a necessidade de se entender a profundidade do relacionamento e o apoio deste *stakeholder* (op.cit.).

Outra questão inerente a esta abordagem é a questão da lealdade. Como conseguir que as pessoas sejam leais aos objectivos da organização? Uma das formas poderá ser conseguir o apoio incondicional das pessoas à organização. Porém, para conseguir este apoio é necessário estabelecer

⁴ Durante este trabalho o conceito de comprometimento será referenciado como o compromisso para com as organizações.

A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes
Leila Cristina Palavra Martins (e-mail:li_cristina@hotmail.com)

confiança e, para isso, a empresa deve ter uma integridade visível e possibilitar a construção de uma forte reputação corporativa a todo o tempo. A organização deve perceber a lealdade para além de um simples comportamento por parte dos *stakeholders*, como por exemplo, um empregado escolher, ou não, ficar na organização. Walker e Marr (2001) classificam o conceito de compromisso dos *stakeholders* para com a organização em três tipos:

- Compromisso emocional (afectivo) – significa ter sentimentos por uma organização, querer se associar a ela e se identificar com os seus objectivos e princípios;
- Compromisso baseado em custos (permanência) – avaliar os custos de curta associação realizada com uma organização, e sentir que se deve ficar;
- Compromisso baseado na obrigação (normativo) – sentir obrigação em permanecer associado a uma organização, sentir uma responsabilidade, ou que se deve ficar porque é a coisa certa que a fazer.

Os resultados das pesquisas de Walker e Marr (2001) demonstraram que em relação à retenção, assistência, performance, direitos e deveres, o tipo de compromisso que trouxe efeitos mais favoráveis para o comprometimento com a organização foi o emocional. Quando o compromisso dos *stakeholders* é baseado em sentimentos de identificação eles ficarão mais tempo na organização e serão mais produtivos. Assim sendo, é melhor ganhar o compromisso dos funcionários fazendo com que eles queiram lá ficar, ao invés de fazê-los “escravos” na empresa. Para os autores, a lealdade requer o claro entendimento da posição dos *stakeholders* e o que eles pensam sobre o relacionamento com a organização.

Nesta perspectiva, os *stakeholders* são classificados e valorizados de acordo com os diferentes níveis de compromisso. Walker e Marr (2001) apresentam uma matriz de lealdade dos *stakeholders* que seguidamente será exposta na figura 4.

	Positivo	Negativo
Alta	Verdadeiramente leal	Acessível
Atitude		
Baixa	Armadilha	Alto risco

(Walker & Marr, 2001)

Figura 4: Matriz de lealdade dos *stakeholders*

De acordo com esta matriz, existem quatro possíveis combinações para se classificar os *stakeholders* (Barros, 2005):

- a) Verdadeiramente leal – é o ideal. É quando se consegue dos *stakeholders*, além do comportamento leal, os seus “corações” e as suas “mentes”. Eles gostam do relacionamento com a empresa e pretendem

A abordagem dos *Stakeholders*: potencialidades e limites para a compreensão das relações entre organizações e seus constituintes
Leila Cristina Palavra Martins (e-mail:li_cristina@hotmail.com)

continuá-lo ou aprofundá-lo. Esses são os *stakeholders* estratégicos e a organização deverá maximizar a proporção deles;

b) Acessível – possuem uma atitude positiva sobre o seu relacionamento com a empresa, mas não planejam aprofundá-lo ou continuá-lo definitivamente. Em muitos casos, as suas razões, pouco ou nada, tem a ver com a empresa ou da relação em si. A organização nem sempre é capaz de eliminar as barreiras para um longo relacionamento com este tipo de *stakeholder*, mas sabendo que eles existem, ela poderá removê-las e tentar novos incentivos. Este tipo de indivíduos estão basicamente satisfeitos, motivo que os torna abertos à comunicação e à atenção da organização para aumentar a sua lealdade. Podem em pouco tempo passar a ser *stakeholders verdadeiramente leais*.

c) Armadilha – este tipo de *stakeholder* não estabelece um relacionamento positivo com a organização. Contudo, podem exibir lealdade através dos seus comportamentos. Ainda que não queiram estar associados à empresa, continuam nela até quando os interessar ou parecer conveniente, mas não contribuem para o seu sucesso a longo prazo. Por outro lado, caso sejam importantes para a estratégia a longo prazo da organização, será bom saber como mantê-los satisfeitos. Todavia, se a satisfação exceder o benefício potencial para o relacionamento saudável com este *stakeholder*, a empresa pode decidir que terminar a relação pode ser bom para ambas as partes;

d) Alto risco – este tipo de *stakeholder* não é favorável em relação ao seu relacionamento com a organização, e planeja encerrá-lo em seus próprios termos. Assim, o ideal é a organização não possuir nenhum *stakeholder* deste tipo. O importante nesses casos é, em vez de simplesmente eliminar este *stakeholder*, iniciar um diálogo para esclarecer qualquer mal entendido.

Para além desta classificação dos *stakeholders*, Walker e Marr (2001) citam quatro estágios dos quais passam as relações de sucesso com os *stakeholders* de uma organização: a atenção (o *stakeholder* sabe que a organização existe e interessa por ela por algum motivo); o conhecimento (o *stakeholder* procura informações sobre a organização); a admiração (após conhecer a organização, o *stakeholder* começa a admirá-la; desenvolve uma atitude de lealdade ou de compromisso com a organização); e, por fim, a acção (acontece somente através dos *stakeholders* que estão no topo da matriz de lealdade: os grupos *verdadeiramente leais*, dos quais a atitude indica compromisso para com a organização. Estes *stakeholders* estão prontos para apoiar a organização mais do que antes, pois a organização conquistou a sua confiança).

Cada organização possui o seu grupo de *stakeholders*, assim sendo, cabe à organização identificá-los e definir a melhor estratégia de relacionamento. É importante realçar que não se pode resumir os modelos e as abordagens dos *stakeholders* aos modelos apresentados neste item, pois são somente alguns exemplos de como as empresas podem lidar com os

grupos e indivíduos que são afectados ou podem ser afectados por elas.

Em relação aos modelos expostos a organização deve considerar as especificidades de cada modelo e adaptá-las à sua realidade, aproveitando as suas potencialidades e contribuições válidas.

2.5 Contributos e limitações da abordagem dos *stakeholders*

2.5.1 Abordagem dos *stakeholders*: que contributos para as organizações

O tema sobre a abordagem dos *stakeholders* suscita algumas questões, como por exemplo, porque os gestores devem adoptar uma perspectiva dos *stakeholders*? Qual a vantagem, ou o que ganhariam com isso as organizações e os gestores? Qual o seu maior contributo? Esta perspectiva trará limitações para as organizações? Quais e como ultrapassá-las?

Segundo Carvalho (2007), de uma forma geral, a maioria da literatura sobre a especialidade aponta que a análise dos *stakeholders* é utilizada para determinados fins: *a)* identificar as pessoas ou grupos de pessoas interessadas na melhoria do desempenho das suas organizações e obter o seu apoio para introduzir mudanças; *b)* identificar os conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, a diminuição dos riscos que estão envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; *c)* obter melhores informações sobre um determinado programa/projecto; *d)* desenvolver estratégias que permitam implementar efectivamente a desejada melhoria da performance. E segundo Preble (2005), devemos considerar três pontos de vista sobre a abordagem dos *stakeholders* para responder a estas questões: *i)* o ponto de vista do valor instrumental; *ii)* o ponto de vista da irresponsabilidade social, quando os *stakeholders* são ignorados pela organização; *iii)* e o ponto de vista moral.

No que concerne à adopção de uma abordagem dos *stakeholders* que privilegia o ponto de vista do valor instrumental, o objectivo será defender que a performance financeira da organização poderá ser melhorada através da gestão estratégica dos *stakeholders*. Assim sendo, os *stakeholders* são vistos como meios para aumentar a probabilidade de atingir um determinado fim, o sucesso no mercado e a performance organizacional (Atkinson et al., 1997; Cai & Wheale, 2004; Carvalho, 2007; Donaldson & Preston, 1995; Mellahi & Wood, 2003; Preston, 1996; Vinten, 2001; Wood & Jones, 1995). Nesse sentido, as empresas que se preocupam unicamente com os interesses dos *shareholders* tendem a apresentar um desempenho inferior àquelas que procuram equilibrar os interesses de todos os seus *stakeholders* (Caulkin & Black, 1994; Kotter & Heskett, 1992, cit. por Carvalho, 2007).

Os estudos de Donaldson e Preston (1999), baseados na revisão de numerosos estudos sobre a Responsabilidade Social, concluíram que todas essas investigações conduziam a sugestões que apontavam para a adesão aos princípios e às práticas associadas à gestão dos *stakeholders*. Os autores salientaram ainda, que as empresas analisadas tendiam a alcançar os convencionais objectivos de performance organizacional como a

lucratividade, a estabilidade, o crescimento, tão bem, ou melhor do que, aquelas que haviam adoptado uma abordagem concorrente.

No mesmo contexto, Preston e O'Bannon (1997), através do seu estudo longitudinal nos anos de 1982 a 1992, em 67 empresas americanas, analisaram as relações entre os indicadores de desempenho empresarial, social e financeiro. Os resultados encontrados revelaram que existe uma associação positiva entre a performance social e a performance financeira. Para Preble (2005), estes resultados seriam consistentes com a abordagem dos *stakeholders*. Já anteriormente, Freeman (1984) teria sustentado que um desempenho social favorável é um requisito para a legitimidade dos negócios. Também, Harrison e Freeman (1999) evidenciam que a performance financeira e social se encontra positivamente associados ao longo do tempo (Carvalho, 2007).

Mais recentemente, um outro estudo conduzido numa perspectiva instrumental dos *stakeholders* foi realizado pelos autores Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999). Os autores basearam-se nos vários trabalhos até então realizados sobre os *stakeholders* e construíram um “*modelo de gestão estratégica dos stakeholders*” que baseava na premissa de que as organizações se interessam pelas questões relacionados com os *stakeholders* apenas quando acreditam que ao fazê-lo estão a contribuir para melhor o seu desempenho financeiro. Assim sendo, quando as organizações se empenham em alimentar as suas relações com os *stakeholders* mais salientes, estará a garantir a aquisição e a distribuição dos recursos necessários. Consequentemente, a organização conseguiria com sucesso alcançar os lucros desejados (Carvalho, 2007).

Em relação ao segundo ponto de vista, o da irresponsabilidade social, alguns autores chamaram atenção às situações em que os *stakeholders* são ignorados, mal geridos pelas organizações, ou quando as organizações se comportam de forma irresponsável e pouco ética perante os seus *stakeholders* (Downing, 1997; Frooman, 1997; Whysall).

Para Downing (1997) os *stakeholders* activos podiam interferir a vários níveis com o funcionamento das organizações, caso haja situações onde não são tidos em conta. Nesses casos, estes *stakeholders* podem perturbar as reuniões dos *shareholders*, podem organizar boicotes junto dos consumidores, podem manchar a reputação de certas marcas pela comunicação social, podem organizar greves, participar em protestos podem denunciar regularidades das organizações às autoridades, podem pressionar o Governo para que crie leis mais justas e adequadas aos seus direitos, podem contribuir para à perda de quotas no mercado, à diminuição do retorno de investimento, a abaixamento de preços, perdas e custos associados a tempos de não-produção (Carvalho, 2007), como também, em casos extremos, podem conduzir ao fecho das empresas.

Quanto às questões de irresponsabilidade social, Frooman (1997) analisa as reacções do mercado em relação a este tipo de comportamento por parte das organizações. O autor concluiu que os actos das empresas considerados socialmente irresponsáveis e ilegais resultavam num decréscimo substancial da riqueza dos accionistas (*shareholders*). Segundo

Carvalho (2007), os resultados deste estudo também fornecem apoio para o terceiro ponto de vista, o ponto de vista moral, isto porque, é possível encontrar evidências empíricas para a ligação entre os interesses empresariais e os interesses da sociedade em geral.

A teoria normativa dos *stakeholders* procura direccionar as organizações e os seus gestores para aquilo que devem ou não devem fazer através de um ponto de vista ético e moral, particularmente, em relação à forma como os interesses das todas as partes envolvidas, *shareholders* e *stakeholders*, são entendidos. Nesse sentido, os *stakeholders* são grupos de interesses com legitimidade em relação aos aspectos procedimentais e substantivos da actividade organizacional (Donaldson & Preston, 1995, cit. por Carvalho, 2007). Cada grupo de *stakeholders* merece consideração pelo seu próprio bem e não devido à sua capacidade de ir para além dos interesses de algum outro grupo, tais como os *shareholders* (Carvalho, 2007; Donaldson & Dunfee, 2004).

Muitas vezes, no contexto organizacional, deparamo-nos com um arena política com diferentes opiniões, expectativas, valores, enfim, um aglomerado de diferentes interesses que podem ser divergentes e conflituantes. Segundo Carvalho (2007), assim sendo, no exercício das suas funções, os gestores vêem-se perante conflitos de interesses, ou expectativas dos *stakeholders* que não correspondidas pela organização. Adoptar uma abordagem centrada numa gestão eficaz dos diferentes *stakeholders* pode ajudar os gestores a resolver este tipo de conflitos. Nesta perspectiva, gerir os interesses divergentes dos *stakeholders* torna-se numa função primária da gestão (Ansoff, 1968, 1984). Segundo Donaldson e Preston (1995), Jones (1995) e Wood e Jones (1995), ao argumentarem a favor de uma abordagem dos *stakeholders*, evidenciam que esta perspectiva proporcionou uma visão diferente sobre as organizações permitindo a compatibilização de interesses, a sua integração e a superação de alguns conflitos, factos que só trouxeram vantagens, tanto para as organizações como também para a sociedade em geral. Com o intuito de demonstrar essas vantagens às organizações foram realizados vários estudos sobre a temática. Harrison e Freeman (1999) realizaram um estudo baseado em várias investigações que tinham como objectivo demonstrar a importância da relação entre a gestão dos *stakeholders*, a responsabilidade social e a performance organizacional. Os autores salientam que nas organizações onde é praticada uma que respeita os princípios da responsabilidade social e os interesses dos vários *stakeholders*, é possível melhorar a performance. Já Ogden e Watson (1999) investigaram em que medida uma gestão equilibrada das várias exigências dos *Stakeholders* (neste caso tiveram em conta as exigências dos clientes) e dos *shareholders* (os accionistas) se reflectia na performance da organização. Os resultados demonstraram que existe a melhoria dos serviços prestados aos clientes se reflectia, a curto prazo, num acréscimo de custos para a organização, mas que, a longo prazo, a organização acabaria sempre por ganhar a vários níveis.

Como refere Carvalho (2007), com o intuito de demonstrar as

vantagens da abordagem dos *stakeholders*, Weaver, Trevino e Cochran (1999) investigaram como as pressões externas e o *commitment* dos gestores de topo influenciam a natureza dos programas socialmente responsáveis adoptados pelas grandes empresas. Concluíram que as pressões externas e a adesão dos gestores de topo às preocupações de responsabilidade social constituem factores de influência para a adopção e o investimento de programas de responsabilidade social nas práticas e políticas de gestão por parte das organizações. Um outro aspecto importante, foi salientado por Luoma e Googstein (1999) quando verificaram nas suas investigações que a proporção de lugares ocupados por *stakeholders* tenderiam a crescer, sobretudo nas grandes empresas, onde existe um maior controlo hierárquico.

Em suma, como refere Carvalho (2007), os estudos existentes nesta área tendem a sugerir, cada vez mais, as vantagens ou potencialidades que as organizações poderão obter se adoptarem os princípios e as práticas de gestão baseada na abordagem de todos os seus *stakeholders*. É sobretudo os estudos a nível de uma perspectiva instrumental que mais evidenciam a contribuição da gestão dos *stakeholders* para uma melhoria da performance financeira das organizações. Segundo Donaldson e Preston (1995), a abordagem dos *stakeholders*, em relação a outras abordagens, possui várias potencialidades: a sua flexibilidade; o facto de ajudar a compreender e orientar a estrutura das relações estabelecidas entre as organizações e os vários detentores de interesses; proporciona uma visão mais dinâmica e facilitar o reconhecimento da pluralidade e da conflitualidade inerente à realidade organizacional.

2.5.2 Críticas e limitações da abordagem dos *stakeholders*

De acordo com Jensen (2001), a discussão sobre os objectivos da organização envolve duas questões fundamentais: a organização deve possuir um único objectivo? Caso positivo, o objectivo a ser atingido deve ser a maximização do valor da empresa ou algum outro objectivo, como a manutenção de empregos ou a maximização da participação de mercado (*market share*)?

Segundo o autor, a questão principal, e geralmente não discutida, é definir se a empresa deve possuir um único objectivo ou se ela deve perseguir múltiplos objectivos. Dessa forma, ao invés da discussão ser estruturada como *teoria dos shareholders vs teoria dos stakeholders*, ela deveria ser formulada a partir do seguinte pressuposto: a procura de um único objectivo corporativo *versus* a procura de múltiplos objectivos. O autor afirma que “*múltiplos objectivos significam não ter objectivos*” (Jensen, 2001, p.9). Como consequência, uma forma da empresa resolver esse impasse seria a especificação de um único objectivo que englobasse os efeitos das decisões sobre todas as variáveis. Cabe aos decisores organizacionais decidir qual o objectivo global, ou a variável principal que procuram alcançar: os lucros, o emprego, as vendas, o crescimento, o valor, etc. porém, apesar de não se poder assegurar que a função definida será maximizada, ou mesmo que a maximização resultará em melhor

desempenho da empresa, poder-se-á ,ao menos, garantir que as decisões são tomadas nesse sentido, minimizando a existência de conflitos e fornecendo critérios lógicos para a tomada de decisão e para uma melhor avaliação dos gestores (Jensen 2001).

A ideia inicial da teoria dos *stakeholders* sustenta que os *stakeholders* podem ser definidos como “todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir” (*Stanford Research Institute*, 1963). De acordo com o estudo, os gestores deveriam atender às preocupações e aos interesses de todos os *stakeholders* para o estabelecimento da missão organizacional.

Carvalho (2007) refere que uma crítica muito comum à teoria do *stakeholder* está também relacionada com a sua dificuldade de implementação. Esse argumento é mencionado, inclusive, por autores que defendem essa abordagem, como Freeman e Mcvea (2000). Esses destacam a dificuldade de identificar os *stakeholders*, o seu grau de relevância para a organização, os seus objectivos e necessidades e, a maneira de conciliá-los para uma gestão bem sucedida. Na ausência de um critério justo de decisão, a dificuldade em atender a todos os distintos interesses dos públicos envolvidos levará, certamente, a uma situação de conflito (Freeman & Mcvea 2000).

Na perspectiva de Jensen (2001), além da teoria dos *stakeholders* possuir as suas raízes na sociologia, no comportamento organizacional e nas políticas de grupos específicos, ela atende também aos interesses pessoais dos gestores, porque deixa-os livres para tomar decisões com base em seu livre arbítrio e não os obriga a serem avaliados com base em critérios objectivos. Segundo o mesmo autor, a abordagem dos *stakeholders* não deve nem mesmo ser vista como uma legítima concorrente da teoria da maximização do valor da empresa, já que não fornece uma completa especificação do ou do objectivo da empresa. Sem uma missão clara fornecida por um único objectivo corporativo, as organizações enfrentam um ambiente de confusão, de conflitos e conseqüentemente de fracasso organizacional. Jensen (2001) argumenta que a teoria em causa colocaria nas mãos dos administradores a possibilidade de eles perseguirem seus próprios interesses às custas dos direitos dos demais envolvidos financeiramente na empresa e na própria sociedade.

Já Sternberg (1997) acredita que a teoria dos *stakeholders* seria incompatível com a definição de objectivos substantivos, visto que, o objectivo de balancear os benefícios para todos os envolvidos excluiria os objectivos que favorecessem grupos em particular, ou seja, renegaria a maximização do valor da empresa a longo prazo. A autora argumenta que a responsabilidade múltipla atribuída à empresa dificultaria o estabelecimento de objectivos claros e de maior importância, uma vez que cada grupo estabeleceria as suas prioridades e definiria seus próprios objectivos, acarretando diversos problemas estratégicos para a organização.

Do mesmo modo, Sundaram e Inkpen (2001) criticam a abordagem dos *stakeholders* ao salientarem que a existência de muitos objectivos seria a receita certa para a confusão e, mais ainda, possibilitaria o abuso de poder

por parte dos gestores. Seguindo o mesmo argumento, Sternberg (1997) explica que os administradores estariam sem padrões claros e bem definidos de avaliação de desempenho, o que os levaria a tomar decisões com base exclusivamente nos próprios juízos. Assim, a abordagem não estabelece qualquer directriz para a identificação dos *stakeholders*. Para que a abordagem dos *stakeholders* fosse passível de tratamento, seria necessário o estabelecimento de objectivos substantivos que ela explicitamente rejeita (Sternberg, 1999).

Segundo Carvalho (2007), outro ponto bastante criticado na abordagem dos *stakeholders* refere-se à responsabilidade que a empresa teria por todos os envolvidos, isto é, por todos que fossem afectados ou afectassem as operações da organização. Alguns autores defendem que os envolvidos mais afectados pelo desempenho de uma empresa seriam seus próprios accionistas (*shareholders*), pois estes assumiriam o risco residual (Jensen, 2001; Key, 1999; Sternberg 1997). Os *stakeholders* possuiriam protecção contratual e legal de seus interesses, diferentemente dos accionistas (*shareholders*), que apenas teriam direito aos “fluxos de caixa” somente depois que todos os compromissos com outros envolvidos (credores, os funcionários, os fornecedores e o Estado) fossem resolvidos e pagos (Sundaram & Inkpen 2001). Por outro lado, o facto de a empresa afectar um grupo é bem diferente dela ser responsável por esse grupo. Os membros da sociedade poderiam cessar a sua cooperação com a empresa a qualquer instante, mas não teriam autoridade para obrigar as empresas a serem responsáveis por eles. Tal obrigação de responsabilidade social é caracterizada como uma ameaça feita pela sociedade às empresas (Sternberg, 1999).

Considerando outras questões como a propriedade, a agência e a riqueza, os críticos defendem que a abordagem dos *stakeholders* arruína a propriedade privada, pois a mesma parece negar aos proprietários o direito de determinar para que fim usarão a sua propriedade. Além disso, a abordagem nega o dever de lealdade que os agentes devem ao principal (accionistas/prorietários), já que propõe que os agentes seriam responsáveis por todos os *stakeholders* e não apenas pelo principal (Sternberg 1997). No caso da riqueza, a autora observa que os benefícios para a sociedade somente serão gerados se houver a maximização do valor da empresa para os investidores; caso contrário, não haverá qualquer tipo de investimento e nenhuma riqueza ou benefício será gerado. Na questão da política, salienta uma forte ameaça da abordagem dos *stakeholders* para a liberdade individual e para a economia, pois, através da retórica de pluralismo e de sociedade inclusiva, o Estado estaria impondo acções de controlo que já foram proclamados em nome do socialismo e que agora estariam sendo racionalizados por meio desta abordagem (*op. cit.*).

Na perspectiva de Jensen (2001, p. 9) os “*duzentos anos de pesquisa em economia e finanças*” têm mostrado que o bem-comum da sociedade só pode ser maximizado quando cada empresa, em uma determinada economia, adquire o seu valor de mercado, o que corrobora a hipótese de que a “maximização da riqueza dos accionistas satisfaz melhor a dimensão da

sociedade, a dimensão de empresa e a dimensão profissional. Segundo o autor, a “dimensão empresa” (qual o objectivo que torna a empresa mais eficiente e produtiva?) é melhor atendida sob a perspectiva da teoria da maximização da riqueza dos accionistas porque um comportamento com um propósito lógico requer um único objectivo, e não múltiplos objectivos conforme apregoado pela teoria dos *stakeholders*. E em relação à “dimensão profissional” (qual a *função-objectivo* que especifica de forma clara como os executivos e conselheiros devem tomar decisões e ser avaliados?), argumenta que a abordagem em causa não especifica como os gestores deverão efectuar os *trade-offs* entre os interesses conflitantes, isentando-os da responsabilidade pelos seus actos, já que a teoria não fornece uma forma objectiva para a avaliação de desempenho. Por outro lado, o autor acredita que pressupostos da abordagem dos *stakeholders* não explicam como os conflitos entre diferentes *stakeholders* deveriam ser resolvidos, deixando os gestores sem qualquer princípio para tomada de decisão, fazendo-os responsáveis apenas pelas suas preferências pessoais.

Silveira, Yoshinaga e Borba (2004) chamam a atenção para o facto de todos os participantes na organização possuírem contratos explícitos ou implícitos que lhes permitem saber de antemão com “quanto e quando” serão remunerados, excepto os accionistas. Em situações de problemas de competitividade da organização, todos os *stakeholders* podem deixar de renovar seus contratos e migrar para outras companhias (os empregados, por exemplo, podem mudar de emprego, os fornecedores podem deixar de vender os produtos, os credores podem deixar de emprestar recursos, etc.), enquanto os accionistas (shareholders) permanecem como os únicos *stakeholders* com “fundos perdidos” (*sunk funds*) na organização. Seguindo este mesmo ponto de vista, Sundaram e Inkpen (2001) ressaltam que qualquer desvio do objectivo que seja maximizar a riqueza do accionista pode levar ao surgimento de determinados problemas na organização. Sob uma perspectiva normativa, os autores consideram que os gestores organizacionais têm como principais funções tomar as decisões em função do melhor interesse dos accionistas, e não equilibrar interesses em favor de todos os públicos envolvidos com a organização. Além dos aspectos abordados a favor da maximização da riqueza dos accionistas, Sundaram e Inkpen (2001) enfatizam que, ao maximizar o valor para o accionista, todo o valor da empresa estaria sendo maximizado, isto é, tal objectivo estaria favorecendo todos os envolvidos com a empresa que tivessem interesse em seu sucesso a longo prazo. Nesse sentido, todos os *stakeholders* seriam beneficiados ao maximizar-se a possibilidade de sobrevivência da organização no longo prazo. Para que tal aconteça, os objectivos principais da organização e dos seus gestores é salvaguardar e prestar maior atenção aos grupos de interesses que contribuam de forma positiva para os objectivos económicos, o grupo dos accionistas.

Na verdade, o facto de a abordagem dos *stakeholders* estar impregnada numa variedade de propostas permite alguma inconsistência de opiniões, suscita diversas questões, cuja as respostas por vezes é complexa e controversa. Desta forma, os autores que criticam esta abordagem

consideram-na como uma doutrina que, na realidade, prejudicaria a empresa e o seu desempenho a longo prazo. Para além da falta de objectivos claros e únicos, da dificuldade de identificação dos *stakeholders* mais importantes para a empresa, a negação dos direitos de propriedade, a falta de governança corporativa e a retórica utilizada por políticos e administradores na discussão do tema, são alguns dos motivos e limitações que os autores acreditam ser a fragilidade de tal teoria (Silveira et al., 2004).

III. Conclusões

A globalização económica, a complexidade das mudanças no meio envolvente e a preocupação das pessoas com o ambiente, entre outras variáveis, trouxe uma nova forma de perceber os negócios e as relações organizacionais. A percepção do conceito da organização passou a ser vista, não apenas como uma organização puramente económica, mas como uma organização com múltiplos objectivos, com responsabilidades económicas, sociais e ambientais que procura alcançar não só o progresso económico mas também o seu desenvolvimento social e a melhoria ambiental. Todavia, para que isso seja possível torna-se necessário incorporar na sua estratégia os interesses e as necessidades de todos os actores que com ela interagem – os *stakeholders* - de uma forma directa ou indirecta (Carvalho, 2007). Tal como a referida autora menciona, da revisão de literatura encetada ficou patente também no nosso trabalho a importância e o lugar de destaque que as questões ligadas aos *stakeholders* ocupam no campo organizacional, assim como, a existência de uma variedade de disciplinas, de autores e abordagens que se interessam pela caracterização do contexto dos *stakeholders* e das suas consequências ao nível comportamental e organizacional.

De uma forma geral, a abordagem dos *stakeholders* sugere que o conceito de eficácia e da performance organizacional não pode ser interpretado apenas pela satisfação dos interesses dos accionistas, mas sim, deve ser abordada como um constructo multidimensional, sendo a organização eficaz aquela que procura alcançar um conjunto de interesses que interagem no seu ambiente interior e exterior. Esta perspectiva das organizações e das suas relações com os seus múltiplos constituintes coloca em causa as teorias clássicas da organização que têm o seu enfoque apenas no aspecto económico e financeiro, e em particular, a ênfase nos interesses de um grupo específico de *stakeholders*, o dos accionistas e proprietários. Assim sendo, a abordagem dos *stakeholders* surge com o intuito de demonstrar essas teorias tradicionais são insuficientes para uma compreensão adequada das relações que a organização estabelece com o seu meio envolvente. O retorno do investimento como o grande objectivo organizacional, que enfatiza os resultados voltados aos accionistas, já não se enquadra no contexto actual e, nem se adequa ao crescimento sustentado e equitativo das organizações, que tem como objectivo privilegiar uma maior atenção, por parte dos gestores, aos interesses dos mais variados indivíduos,

grupos e comunidades, incluindo a própria organização (Carvalho, 2007, 2008).

A literatura sobre a especialidade leva-nos a alguma diversidade de propostas que procuram definir os grupos de *stakeholders*, facto que tem auxiliado as investigações e que de certo modo reúnem algum consenso. Segundo as perspectivas mais abrangentes, podemos entender como *stakeholders* – os indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados, directa ou indirectamente, pelo comportamento de uma organização e que possuem algum interesse nas actividades desenvolvidas pela mesma (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Carvalho et al., 2005; Carvalho, 2007, 2008; Freeman, 1984; Preble, 2005; Trieschemann, Dennis, Northcraft, 2000).

Os *stakeholders* possuem interesses que devem ser atendidos pelas organizações sendo alguns ancorados na legitimidade social. Caso contrário, o não cumprimento destas necessidades pode levar ao aparecimento de conflitos, ao aumento de custos e, conseqüentemente, à desvalorização da organização no mercado. Do mesmo modo, as expectativas dos *stakeholders* são assimiladas como um investimento estratégico para a organização, permitindo o desenvolvimento de respostas específicas e viabilizando a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

A grande contribuição da abordagem dos *stakeholders* para a teoria das organizações foi permitir um conhecimento mais abrangente sobre os múltiplos campos de racionalidade envolvidos no contexto organizacional. Nesta perspectiva, a organização é concebida como uma constelação de múltiplos interesses, aos quais deve prestar contas, como também, deve procurar satisfazer as necessidades e as expectativas desses grupos de interesses (Carvalho, 2007). Neste contexto, onde é entendido que as partes interessadas proporcionam à organização a razão de ser da sua existência e recursos valiosos, a organização deve prever, entender e responder rápida e facilmente às mudanças da envolvente externa. Esta abordagem coloca a organização no centro do sistema das relações bidireccionais, onde tem lugar o encontro dos interesses dos diferentes *stakeholders*, e o lugar de mediação desses interesses, por vezes, contraditórios.

Actualmente, cada vez mais as organizações tendem a reconhecer a necessidade em atender a esses múltiplos grupos de interesses. Porém, o que também acontece na realidade é que as organizações não conseguem satisfazer, simultaneamente, os interesses de todos os *stakeholders* (Carvalho, 2007; Donaldson & Preston, 1995; Hill & Jones, 1992; Kochan & Rubinstein, 2000). Ora, sendo assim, impõe-se encontrar critérios que permitam seleccionar os interlocutores que realmente contam para uma determinada entidade organizacional. Entre as várias abordagens possíveis, temos a proposta por Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a «*stakeholder salience*» corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo que, esse nível de prioridade depende da presença de três atributos: poder, legitimidade e urgência,

susceptíveis de diferenciar os vários *stakeholders*. A magnitude da influência de tais *stakeholders* sobre a organização foi o que motivou os referidos autores a desenvolverem um Modelo de Identificação e Saliência dos *stakeholders*. Subjacente a este modelo está a convicção de que, quanto maior o grau percebido pelos gestores da presença dos três atributos num dado *stakeholders*, mais saliente ele será visto pela organização e mais atenção lhe será dedicada.

Um outro aspecto importante no estudo desta abordagem e, intrinsecamente a ela ligada, são as questões ligadas à responsabilidade social e ética das empresas. A crescente exigência dos diferentes *stakeholders* sobre a actuação das organizações e sobre os seus resultados pressiona-as no sentido de estas terem um comportamento socialmente aceitável e responsável. Estas mudanças levam que, conseqüentemente, os actores organizacionais, em especial os gestores e os líderes, integrem, cada vez mais, na forma de gestão e nos seus discursos questões ligadas à responsabilidade social e à ética. Nesse sentido, as organizações têm procurado aliar os fins lucrativos com fins sociais e ambientais, adoptando diferentes perspectivas, umas de foro económico, outras que se encontram centrada no equilíbrio dos vários *stakeholders*. As organizações que seguem o equilíbrio dos interesses dos vários *stakeholders*, a preocupação dos actores organizacionais passam a ser baseada não só na sua performance financeira e económica mas também nas suas responsabilidades, legais, éticas e filantrópicas, com a finalidade de conduzir os interesses dos *stakeholders* e *stakeholders* num mesmo caminho, o do desenvolvimento de práticas produtivas mais rentáveis e sustentáveis (Carvalho, 2007).

Mas, as organizações usam a gestão das relações com os *stakeholders* como instrumento para alcançarem um determinado nível de desempenho? Ou, pelo contrário, reconhecem o valor intrínseco a essas mesmas relações, independentemente dos objectivos a alcançar?

Na perspectiva de Roberto e Serrano (2004) o que se verifica é que, na maioria dos casos, não é reconhecido qualquer valor intrínseco às relações com as audiências significativas. Em geral, tais relações assumem um carácter meramente instrumental e são cuidadosamente geridas em função do contributo que as mesmas podem trazer para a prossecução dos reais objectivos da organização – a melhoria da sua performance. É assim que, por exemplo, a satisfação das necessidades dos clientes ou a realização de parcerias com os concorrentes, embora apregoadas como «boas práticas empresariais» em si mesmas, não passam de alavancas, manobradas de forma a facilitar o cumprimento dos objectivos pretendidos.

IV. Sugestões para investigações futuras neste domínio

De uma forma geral, ao longo desta dissertação, tivemos como principais objectivos as distintas focalizações em torno do mesmo objecto - em que medida a abordagem dos *stakeholders* pode contribuir para um

maior ou melhor conhecimento da realidade organizacional e dos processos nela decorridos. Sendo este trabalho de natureza conceptual temos a consciência que podemos não ter abordado aqui todas as questões relacionadas com o tema. Procurámos, contudo, expor as questões que considerámos como as mais pertinentes, designadamente ao nível dos principais modelos e perspectivas existentes na literatura.

Acreditamos que o tema em si abarca inúmeras questões ainda por serem respondidas. O facto de a abordagem ser caracterizada por um aglomerado de conceptualizações e modelos leva-nos ao encontro de uma diversidade de opiniões e perspectivas nem sempre convergentes. Acreditamos também que, antes de mais, cabe à cada organização, aos seus gestores e líderes, ter a consciência de que a actividade organizacional só alcançará com sucesso os seus objectivos, quando for inserida nas suas estratégias o equilíbrio de interesses de todos os seus actores, desde os do seu meio interno como os do seu meio externo. Deste modo, cremos valer a pena a continuação das investigações que propõem entender melhor as relações existentes entre a identificação e a saliência dos vários *stakeholders* no seio de uma organização (as suas necessidades e expectativas), e os resultados organizacionais.

V. Bibliografia

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? Na investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- Almeida, R. (2003). *Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa. Os stakeholders e a teoria das finanças*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Andriof, J., Waddock, S., & Rahmann, B. (2002). *Unfolding stakeholder Thinking: theory, responsibility and engagement*. UK: Greenleaf Publishing.
- Ansoff, H.(1968). *Corporate strategy*. London: Penguin.
- Ansoff, H. (1984). *Implating strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Argandonã, A. (1998). The stakeholder theory and the commom good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9/10), 1093-1102.
- Atkinson, A., Waterhause, J., & Wells, R. (1997). The stakeholder approach to strategic performance measerement. *Sloan Management Review*, 38 (3), 25-37.
- Barros, M. P. (2005). *Indicadores necessários à formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a óptica dos stakeholders institucionais estratégicos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-506.
- Berry, D., Hungate, C., & Temple, T. (2003). Delevering expected value to users na stakeholders witch user engineering. *IBM Systems Journal*, 42 (5), 542-567.
- Boatright, J. (2003). *Ethics na conduct os business* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bowditch, J. I., Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowie, N. (1987). The mora obligation of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of International Justice* (pp. 97- 113. New York: West view Press.

- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The evolution of corporate charitable contributions in the UK between 1989 and 1999: Industry stature and stakeholder influences. *Business Ethics: A European Review*, 12 (3), 216-228.
- Brichard, B. (1995). How many masters can you serve? *Chief Executive Officers*, 11(7), 48-53.
- Bridges, S., & Harrison, J. (2003). Employee perceptions of stakeholder focus and commitment to the organization. *Journal of Management Issues*, 15 (4), 498-509.
- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6 (1), 21-53.
- Buono, A. (2005). Corporate social performance: a stakeholder approach. Book Reviews. *Personnel Psychology*, 58 (3), 811-815. Proquest Psychology Journals.
- Cai, Z., & Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: A case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109 (4), 507-547.
- Caldeira, P., & Faia-Correia, M. (2002). People, organizations and technology: Socio-Technical systems and stakeholders theories. *Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 202*, 757-768.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2000). *Business Horizons*, July-August: 42.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e a sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C. & Gomes, A. (2002). Eficácia organizacional: Construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1 (1/2), 15-37.
- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional, *Psychologica*, 38, 45-64.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Dienhart, J.W. (2000). *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press.
- Donaldson, T. (1992). Constructing a social contract for business in corporations and morality. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (2004). Securing the ties that bind: A response to commentators. *Business and Society Review*, 105,

- 480-492.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1) , 65-91.
- Downing, P.(1997). Governing for stakeholders. *Corporate Board*, 18, 8-13.
- Evan, W., & Freeman, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: A Kantian analysis. In T. L. Beauchamp, R. B. Norman (Eds.), *Ethical Theory na Business* (4th ed.), (pp.75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organization en réseau: Mythes et réalités*. Paris: Puf.
- Fisher, J. (2004). Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business*, 52, 391-400.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1994). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 233-236.
- Freeman, R., & McVea, (2001). A stakeholder approach to strategic management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J.S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207) UK: Blackwell.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 15 (3) , 88-106.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 Sept. Reprinted in T. Donaldson & P. Werhane (1983), *Ethical Issues in Business: A philosophical Approach* (2th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder Theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9 (1), 95-97.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behaviour and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. *Business and Society*, 36, 221-249.
- Gomes, A. D., & Kesti, T. (2000). Construção discursiva da liderança : um estudo comparativo. In A.D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. Pina e Cunha (Coords), *Organizações em transição – contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 87-119). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Goodjick, R. (2003_a). Partnership at corporate level: the meaning of stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3 (3), 225-241.
- Goodjick, R. (2003_b). Corporate Governance and stakeholder management: the ing-case. *Corporate Ownership & Control*, 1

- (1), 149-155.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1 (1), 53-73.
- Gotterbarn, D. (2001). Reducing software failures: Addressing the ethical risks of software development lifecycle. *Proceedings of the 5th International Conference on the Social and Ethical Impacts of Communication Technologies* (pp.11-19).
- Halal, W. (2000). Corporate Community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy and Leadership*, 28 (2), 10-16.
- Harrison, J., & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1026-1051.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder: Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 132-154.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioural science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15 (1), 67-91.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory : An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26 (3), 397-414.
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7 (3), 297-317.
- Johnson, R., & Greening, D. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 45, 564-580.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A Synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review* 24 (2), 206-221.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 71-83.
- Katz, D., & Khan, R. (1978). *The social Psychology of Organizations* (2th ed.). New York: John Wiley.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37 (4), 317-328.
- Kochan, T. & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organizational Science*, 11 (4), 367-386.
- Luoma, P., & Googstein, J. (1999). Stakeholders an corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Margolis, J.D. & Walsh, J.P. (2003). *Misery Loves Companies:*

- Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Maurer, M. & Sachs, S. (2005). Implementing the stakeholder view: Learning stakeholder orientation. *Journal of Corporate Citizenship* 17, 93-107.
- Mcguire, J., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- Mellahi, K., & Wood, J. (2003). The role and potential of stakeholders in “hollow participation”: Conventional stakeholder theory and institutionalism alternatives. *Business and Society Review*, 108 (2), 183-203.
- Mercier, S. (1999). *L'Étique dans l'entreprise*. Repères, Paris : Éditions la Découverte.
- Miles, R. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Sta Monica: Goodyear.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (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.
- Moore, G. (1999). Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders? *Business Ethics: A European Review*, 8 (2), 117-127.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of social theory of the firm. In J. Näsi (Eds.), *Understanding stakeholder thinking* (pp. 19-32). LSR Publications, Helsinki.
- North, W. (1990). A political economic perspective on organizational effectiveness. In K.S. Cameron & D. A. Whetten (Dir.), *Organizational Effectiveness of multiple models* (pp. 95-133). New York : Academic Press.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 526-538.
- Oliveira, D. (2001). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Omran, M., Atrill, P., & Pointon, J. (2002). Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns. *Business Ethics: A European Review*, 11 (4), 318-326.
- Pesqueux, Y., & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité social, Les références*. Paris: Éditions Organisation.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38 (1), 32-34.
- Pitombo, S. N. (2007). *Responsabilidade social nas grandes empresas*

- Brasileiras: o discurso e os resultados*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Post, J., Preston., & Sachs, S. (2002). A review of redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth by Buono A.F. *Business and Society Review*, 108 (2), 279-284.
- Preble, J. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, 110 (4), 407-431.
- Preston, I. (1996). Redefining the corporation: Stakeholder theory in international perspective. *Centre for International Business Education and Research*. Occasional Paper, July, University of Maryland at College Park.
- Preston, L., & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-performance relationship: A typology and analysis. *Business and Society*, 36, 419-430.
- Roberto, J. R. & Serrano, A. (2004). *As organizações econômicas-sociais e os seus stakeholders*. retirado em 29, Outubro, 2008 de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/egg/v12n2/v12n2a05.pdf>.
- Rodrigues, M. J. (2005). *From stakeholders to constituencies*. Retirado em 1, Novembro, 2008 de http://www.esce.ips.pt/disciplinas/licenciatura/pg/arquivo/FRO_MSTAKEHOLDERS.pdf.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Schilling, M. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6 (5), 224-242.
- Silveira, A., Yoshinaga, C., & Borba, P. (2004). Crítica à teoria dos stakeholders como função-objectivo corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração da Universidade de São Paulo*, 12 (5), 33- 42.
- Souza, F. A., & Almeida, R. J. (2002). Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 2 (38), 144-152.
- Starik, M. (1994). The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33 (1): 89-95.
- Sternberg, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance*, 5 (1), 3-10.
- Stenberg, E. (1999). *The Stakeholder Concept: Mistaken Doctrine*. Foundation for Business Responsibilities. Retirado em 29, Novembro, 2008 de <http://ssrn.com/abstract=263144>.

- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38 (5), 603-626.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Sundaram, A., & Inkpen, A.C. (2001). The Corporate Objective Revisited. Thunderbird School of Management Working Paper. Retirado em 1, Novembro, 2008 de <http://ssrn.com/abstract=293219>.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA.
- Trieschemann, J., Dennis, A., Northcraft, G., & Niemi-Jr, A. (2000). Serving multiple constituencies in business schools: M.B.A. program versus research performance. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1130-1141.
- Vinten, G. (2000). *The stakeholder manager. Management decision*: MCB University Press. Retirado em 29, Novembro, 2008 de www.emerald-library.com.
- Walker, F., & Marr, W. (2001). *Stakeholder power: A winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge:Perseus Publishing.
- Weaver, G., Trevino, L., & Cochran, P. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18 (3), 283-294.
- Wehmeier, S. (1993). *Oxford work power dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Wood, S. (1999). Human resource management. *International Journal of Management Review*, 1 (4), 367-413.
- Wood, D., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.