



UC/FPCE-2008

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Discurso dos Gestores e Desempenho Organizacional

Nathalia Morais Ferreira Leite (nth_1@hotmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Carla Carvalho

RESUMO

Partindo da ideia de que as organizações enfrentam níveis cada vez mais elevados de competitividade, o presente trabalho pretende compreender de que modo o discurso dos gestores, a propósito de preocupações e prioridades de gestão, contribui para o desempenho organizacional. Deste modo, serão analisados três tipos de discurso dos gestores: financeiro e económico, dos *stakeholders* e da responsabilidade social das empresas (RSE), procurando verificar de que modo cada um destes discursos contribui para os resultados organizacionais de natureza económica, social e ambiental. A metodologia utilizada será de tipo correlacional, sendo que a amostra de gestores que participaram no estudo pertence, maioritariamente, ao tecido empresarial da região de Leiria.

Este trabalho inicia-se com uma pequena introdução onde se apresenta brevemente os temas centrais e a razão do interesse que detemos por estes. Numa primeira parte pretendemos enquadrar o leitor no tema dos Discursos dos Gestores, prioridades e preocupações de gestão e no tema do Desempenho Organizacional apresentando algumas considerações acerca dos estudos nestas áreas. Numa segunda parte, apresentaremos o estudo empírico realizado, o qual tinha por objectivo averiguar se existia uma relação entre o tipo de discurso utilizado pelos gestores e o desempenho organizacional (quer ao nível económico-financeiro, social e ambiental). Para este efeito, tomámos por base os dados recolhidos por Carvalho (2007) através dos questionários de Desempenho Organizacional (DO), de Preocupações e Prioridades de Gestão (PPG), de Preocupações e Responsabilidade Ambiental (PRA) e de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Estes questionários foram construídos e validados pela referida autora tendo por base uma revisão da literatura neste domínio, entrevistas a gestores e alguns instrumentos disponíveis na literatura. As análises por nós efectuadas aos referidos dados, tendo em conta os objectivos referidos para esta investigação e as hipóteses colocadas, sugerem que existe uma relação estatisticamente significativa entre o recurso, por parte dos gestores, ao Discurso financeiro e económico e os resultados organizacionais ao nível económico-financeiro e entre o recurso ao Discurso da RSE e os resultados organizacionais de natureza ambiental. Apenas o Discurso dos *stakeholders* não apresenta uma relação estatisticamente significativa com os resultados de desempenho organizacional de nível social, tal como hipotetizámos.

Palavras-chave: Organizações, Discursos dos gestores; Eficácia/Performance organizacional.

ABSTRACT

Starting from the idea that organizations face ever higher levels of competitiveness, this paper aims to understand how the discourse of managers, in regard to concerns and priorities of management, determines the organizational performance. They are analyzed three types of discourse: economic and financial, from stakeholders and corporate social responsibility (CSR), trying to determine which way each of these speeches contributes to the organizational results of economic, social and environmental. The methodology will be kind of correlational, and the sample of managers is, mostly, the business in the region of Leiria.

This work begins with a short introduction where he briefly present the central themes of interest and the reason we hold by them. In the first part we want to bring the reader to the theme of the speeches of executives, priorities and concerns of management and the issue of Organizational Performance, presenting some considerations about the studies in these areas. In the second part we aimed to find out the relationship between the type of speech used by managers and organizational performance (on the economic, social and environmental levels). We based our work on data collected by Carvalho (2007) through questionnaires of Organizational Performance (DO), concerns and priorities of Management (PPG), the Environmental Concerns and Responsibilities (PRA) and Quality of Life at Work (QVT). These questionnaires were constructed and validated by the author based on a review of the literature in this field, interviews with managers and some tools available in the literature. The analysis we have made to these data, taking into account the objectives set out for this investigation and the assumptions made, suggest that there is a statistically significant relationship between the action on the part of managers, the financial and economic discourse and the results on the economic level and the between the use of CRS's discourse and the results on environmental level. Only the discourse of stakeholders doesn't show a statistically significant relationship with the results of organizational performance at level of social, as hypothesized.

Key-Words: Organizations, Manager's Speech, Organizational performance.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Doutora Carla Carvalho pela transmissão de saberes, pelas sugestões sempre pertinentes, pelo incentivo e pela presença constante até ao último momento, por ter acreditado sempre que este trabalho seria possível de se realizar.

À minha mãe, por todo o amor, carinho e apoio incondicional, pela paciência e palavras amigas nos momentos mais difíceis, por acreditar sempre em mim.

Ao Valter, pelo amor incondicional e por estar sempre presente nos momentos de maior aperto, contribuindo sempre para a minha autoconfiança. Obrigado por existires!

Agradeço a todos os meus amigos que marcaram o meu percurso pessoal e académico que levo comigo para a vida, em especial à Sílvia, pelos sorrisos, as saídas, a partilha de confidências, a presença e o apoio constante.

Por fim, aos restantes professores e membros do NEFOG, que sempre se mostraram disponíveis para qualquer dúvida e ajuda e, mesmo nos momentos de preocupação, souberam manter a calma e mostrar a sua dedicação sempre com um grande sorriso.

A todos o meu sincero obrigado!

ÍNDICE

I Parte: Enquadramento Conceptual	6
1. Introdução.....	6
2. Discurso dos gestores, preocupações e prioridades de gestão.....	9
3. Desempenho Organizacional: O constructo da eficácia organizacional e o modelo adoptado nesta investigação	19
II Parte: Estudo Empírico	28
1. Introdução.....	29
2. Objectivos.....	29
3. Hipóteses	30
4. Metodologia.....	31
4.1. <i>Design</i> da Investigação.....	31
4.2. Procedimento ao nível da recolha de dados e Amostra	31
4.3. Instrumentos	34
III. Resultados	38
IV. Discussão e conclusão	47
V. Limitações do estudo e pistas para futuras investigações	51
VI. Bibliografia	53
VII. Anexos	539

I PARTE: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

1. INTRODUÇÃO

Nem sempre as organizações tiveram a importância que lhes é dada actualmente. A sua preponderância começou a surgir após a revolução industrial devido a um crescimento acelerado e desorganizado das empresas e devido à necessidade de aumentar a eficiência e eficácia das organizações. Neste contexto, surgiram as abordagens clássicas que tinham como objectivo ajudar as organizações a responder eficazmente às exigências do meio envolvente. Entre elas podemos destacar grandes nomes como Frederick Taylor, que pela primeira vez falou de uma racionalização do trabalho, de modo a aumentar a eficiência; Henry Ford, que analisou o funcionamento e estrutura da empresa; e Henry Fayol que visava uma racionalidade burocrática das organizações. Apesar de estes e de outros autores terem contribuído em grande escala para a compreensão daquilo a que hoje chamamos organizações, estas foram-se desenvolvendo e adaptando às exigências da nossa sociedade. Por conseguinte, as formas de liderar, gerir e mesmo recompensar, alteraram-se sendo contingentes do meio envolvente.

Neste sentido, a forma como as organizações são dirigidas ou lideradas tem sofrido algumas alterações ao longo dos tempos, assim como a forma de organizar o trabalho e a importância atribuída aos seus diversos *stakeholders*. Isto ocorre porque as organizações enfrentam novos desafios para os quais não bastam as soluções já utilizadas anteriormente. Deste modo, novas práticas, novos valores organizacionais e novos modelos de liderança passam a ser esperados e até exigidos. Se as organizações foram sofrendo algumas alterações ao longo dos tempos, as quais deram origem a mudanças no modo de olhar e gerir as mesmas, foram, conseqüentemente, surgindo diversos discursos dos gestores, nomeadamente a propósito de valores, preocupações e prioridades de gestão das organizações, visando uma adaptação a um ambiente cada vez mais competitivo (Carvalho, 2007).

No estudo aqui proposto pretende-se dar continuidade a um estudo neste domínio realizado por Carvalho (2007), procurando aprofundar algumas relações entre variáveis não totalmente exploradas no estudo da

referida autora. Neste contexto, começaremos por apresentar os vários tipos de discurso dos gestores emergentes numa amostra de gestores de organizações portuguesas analisadas pela autora, evidenciando as suas principais características, semelhanças e diferenças, sendo que cada um deles demonstra uma perspectiva no modo de olhar as organizações. Assim, o *discurso financeiro e económico* focaliza-se, essencialmente, no alcance de resultados económicos, tendo como principal preocupação os *shareholders*, ou seja, os sócios/accionistas (Brichard, 1995). Neste caso, os gestores tendem a preocupar-se fundamentalmente em utilizar eficazmente os recursos organizacionais de modo a fazer crescer os lucros, isto é, gerar o máximo de lucro e riqueza possível para a organização. Por sua vez, o *discurso dos stakeholders* conceptualiza a organização como uma constelação de interesses dos vários indivíduos e grupos que por ela podem ser afectados, incluindo sócios-accionistas, clientes, colaboradores e até as próprias organizações concorrentes (Donaldson & Preston, 1995; McLarney, 2002; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Assim, há uma tentativa de comunicar, negociar, contratar e gerir relações de modo a que os vários *stakeholders* beneficiem dos resultados organizacionais e não apenas os *shareholders* como se verificou no discurso anteriormente enunciado (Carvalho, 2007). O *discurso da responsabilidade social das empresas* (RSE) enfatiza a avaliação dos resultados organizacionais centrados na qualidade, não descurando o ambiente e os resultados a nível social (Carvalho, 2007). São tidos em consideração aspectos como deteriorações no ambiente, modos de tratamento dos trabalhadores, formas de produção e preocupação com satisfação dos clientes (Harrison & Freeman, 1999).

Acreditamos que a investigação aqui efectuada é relevante na medida em que é crucial, instrumental e estratégico para as organizações identificar e compreender que *stakeholders* realmente importam para os gestores, em virtude das potenciais consequências que essa importância atribuída aos diferentes constituintes pode ter no comportamento e nos resultados organizacionais (Harrison & Freeman, 1999). Numa tentativa de preenchimento desta lacuna no corpo de conhecimentos, Mitchell et al., (1997) postulam que os *stakeholders* tornam-se salientes para os gestores quando estes percebem o seu grau de poder, legitimidade e urgência. O

poder diz respeito à capacidade dos *stakeholders* influenciarem os *outcomes* de uma organização; a legitimidade corresponde ao grau em que um *stakeholder* tem direito formal sobre a organização; e a urgência correlaciona-se com o grau em que as necessidades de um dado *stakeholder* merecem atenção imediata.

Tendo em consideração o anteriormente disposto, parece-nos premente analisar uma outra variável, incluída neste estudo - o Desempenho Organizacional - e investigar a eventual relação entre elas, ou seja qual o contributo dos diferentes discursos adoptados pelos gestores para o alcance de determinado tipo de resultados organizacionais. Poderemos dizer que o termo Desempenho consiste numa adaptação do inglês de *performance*, termo frequentemente utilizado na Gestão dos Recursos Humanos (Doron & Parot, 2001). Muitas vezes o desempenho é considerado como sinónimo de eficácia, termo que pode ser conceptualizado como o grau em que uma organização atinge os seus objectivos, sendo eles de produção, boas práticas de gestão, sobrevivência da organização, satisfação dos clientes/colaboradores, diminuição do absentismo e *turnover* e optimização de recursos (Carvalho, 2007).

Apesar de termos consciência de que não existe consenso relativamente à definição do constructo *Eficácia*, no presente trabalho iremos adoptar a designação de eficácia que é a mais frequentemente citada na literatura neste domínio e que foi igualmente adoptada no modelo de investigação de Carvalho (2007) no qual nos baseamos para realizar a nossa investigação. Morin (1989, cit. por Savoie & Morin, 2001), numa tentativa de clarificar a compreensão deste constructo, define a *eficácia* como um juízo emitido por um indivíduo ou um grupo sobre a organização e, mais, precisamente, sobre as actividades, os produtos, o resultado ou os efeitos que espera dela.

Na literatura sobre esta temática é patente a perspectiva que defende que a eficácia envolve vários tipos de resultados, sejam eles económico-financeiros, de natureza social ou ambiental, e é neste contexto que o nosso estudo se reveste de relevância já que procura analisar a eventual existência de uma relação entre os vários tipos de discurso dos gestores anteriormente enunciados e os vários tipos de resultados organizacionais. Em suma, procuramos investigar em que medida um dado

discurso facilita ou dificulta o alcance de resultados de determinado tipo (económico-financeiro, social e ambiental) obtidos por uma dada organização.

2. DISCURSO DOS GESTORES, PREOCUPAÇÕES E PRIORIDADES DOS GESTORES

No âmbito das organizações, a análise sobre os discursos dos gestores em acção, isto é, sobre as suas prioridades, preocupações e valores de gestão, bem como acerca da importância que atribuem às necessidades, interesses e objectivos dos vários *stakeholders*, permite-nos melhor compreender a realidade organizacional e os efeitos que esses discursos podem ter no comportamento organizacional. Com efeito, a acção discursiva dos líderes e gestores organizacionais tem repercussões no comportamento e nas expectativas de todos aqueles que fazem parte dessa realidade organizacional (Carvalho, 2007).

Actualmente, são cada vez mais os académicos/gestores que se preocupam com as questões relacionadas com o impacto da experiência mediada pela linguagem na gestão das organizações. Há uma crença crescente de que “falar” pode ser mais que um simples meio de comunicar ou manipular informação, sendo uma das formas, senão a mais importante, de construir socialmente a realidade (Grant, Keenoy & Oswick, 1998). As próprias organizações podem ser concebidas como uma forma de discurso, uma realidade gerada, mantida e alterada através da interacção discursiva ou da utilização social da linguagem (Gergen, 1998).

Neste sentido, a acção discursiva assume um papel preponderante pois permite gerar acordos, gerir expectativas e encontrar soluções amplamente aceitáveis e viáveis para os problemas emergentes e que poderão vir a afectar as partes envolvidas (*stakeholders*) e os seus interesses. Uma actuação eficaz pressupõe um processo de comunicação capaz de atender aos diversos interesses, sendo que o gestor é avaliado muitas vezes pelos seus resultados simbólicos e não pelos resultados efectivos que apresenta, cabendo-lhe também a responsabilidade de prestar de contas às diversas partes interessadas (Carvalho, 2007).

O discurso pode ser considerado um produto das organizações. Tal como outras actividades organizacionais, o discurso pode ser um fenómeno

global e não-distributivo, que emana da própria vida organizacional sem ser reduzido à expressão individual. Neste sentido, reconhecer que o discurso organizacional existe leva a pensar que este necessita da mesma atenção que o discurso individual (Dan-Cohen, 1991).

A análise dos discursos permite compreender e intervir sobre uma realidade criada pelos actores organizacionais mediante as interações comunicativas em que participam e as práticas discursivas que adoptam, isto é, permite compreender como cada discurso actua e orienta os comportamentos daqueles que o adoptam. As organizações, entendidas actualmente, devem conhecer e identificar os diversos actores organizacionais que nela e com ela interagem. As exigências e necessidades destes diversos actores organizacionais devem ser compreendidas e consequentemente correspondidas (Carvalho, 2007).

Num estudo efectuado por Carvalho, Gomes e Lourenço (2005) sobre análise discursiva da gestão de *stakeholders* os autores chegaram à identificação de vários discursos em acção no grupo de gestores de organizações portuguesas em estudo: discurso gestor, discurso da responsabilidade social e discurso abrangente. Os referidos discursos, apesar de apresentarem algumas diferenças, também evidenciaram aspectos comuns, pois não são de facto totalmente contraditórios, evidenciando alguma complementaridade. Em cada discurso, o que muda é o foco da atenção dada a certos aspectos da realidade organizacional, a ênfase dada a certos meios, processos e resultados e a saliência atribuída a certos constituintes. As próprias noções de *stakeholders* subjacentes a cada um desses discursos têm em comum algumas concepções e atributos dos *stakeholders* como sejam o facto de se considerar que estes afectam e controlam a *performance* organizacional, guiando a própria acção das organizações e aos quais se devem prestar contas. O que pode divergir em cada discurso é a importância de cada uma dessas partes interessadas nos processos, produtos e resultados organizacionais.

No que se refere ao *discurso gestor* este tem como foco central os resultados económicos das organizações, pressupondo sempre a preocupação de demonstrar bons resultados e assegurar a viabilidade das

organizações. Aqui, a acção é guiada pelos interesses dos accionistas ou investidores sendo que o processo de gestão de *stakeholders* é estratégico, na medida em que considera crucial a negociação e redução de conflitos entre partes (Polonsky, 1995, cit. por Carvalho et al., 2005) para que se atinja uma maior *performance* financeira e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva. Os gestores que utilizam primordialmente este tipo de discurso consideram que os interesses principais são os dos accionistas, colocando todos os outros para segundo plano (sendo que aqui se incluem os clientes, os colaboradores e outros grupos de *stakeholders* que se consideram meios para alcançar bons resultados e satisfazer os interesses dos primeiros). Assumem um papel preponderante as questões de liderança, poder, controlo, influência e direitos/deveres, dado que são estruturantes na elaboração deste tipo de discurso.

Para estes gestores as organizações são entidades complexas constituídas por diversos grupos, quer vertical quer horizontalmente, sendo que podem ser alteradas ou criadas associações ou coligações de pessoas. Verifica-se uma actuação política em que se efectuam manobras de influência e jogos de poder considerados positivos e como parte de uma gestão eficaz. Como muitas vezes as decisões tomadas não são consideradas racionais por todos, falam frequentemente em resistência à mudança.

Um segundo discurso encontrado pelos autores anteriormente enunciados é o *discurso abrangente*. Este procura uma compatibilização entre os resultados sociais e económicos já que se procura atingir três tipos de qualidade: qualidade do retorno do investimento para os accionistas, qualidade de produtos/serviços para os clientes e qualidade de vida para as pessoas na organização. Está aqui patente a crença de que as empresas poderão melhorar a sua *performance* se estiverem atentas aos seus *stakeholders*, o que pressupõe uma análise e compreensão do modo como gerem as necessidades dos accionistas, dos clientes e dos colaboradores, tentando a satisfação mútua e equilibrada destas entidades.

A *performance* organizacional pode variar consoante a capacidade da empresa para conciliar os interesses destes três principais intervenientes. Mais concretamente, consiste numa relação em que os efeitos económicos são também sociais e os efeitos sociais reflectem-se nos efeitos económicos da empresa. Há uma procura de um entendimento entre uma atitude de

gestão centrada no controlo e nos resultados e uma atitude de gestão centrada no diálogo, na responsabilidade e na criação de valor (Carvalho et al., 2005).

Por sua vez, o terceiro discurso encontrado pelos autores, o *discurso da responsabilidade social das empresas*, centra-se no sistema social em que a gestão de *stakeholders* se associa às questões ligadas ao ambiente, às relações com os colaboradores, à qualidade de vida no trabalho e dos produtos/serviços e à satisfação dos clientes e consumidores.

As organizações são vistas pelos gestores que adoptam este tipo de discurso como entidades de responsabilidade social que devem procurar gerir os conflitos de interesses, tendo em consideração os dilemas éticos que a realidade apresenta. Estes são compromissos morais para com as expectativas dos vários constituintes ou parceiros sociais que moldam a estratégia do negócio e que, por sua vez, interferem com os resultados financeiros das empresas. É um facto que as organizações apenas evoluem se cumprirem eticamente as suas responsabilidades sociais, isto é, os resultados financeiros são uma consequência de um bom desempenho social (Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). Os gestores devem mobilizar o sentido de responsabilidade de todos os *stakeholders* e não só dos mais influentes, considerando os argumentos de todos e gerindo a mudança constante no equilíbrio entre interesses de vários constituintes (Goodijk, 2003, cit. por Carvalho et al., 2005).

Com o objectivo de confirmar e aprofundar os resultados do estudo anteriormente enunciado, Carvalho (2007) realizou uma investigação acerca das preocupações e prioridades de gestão, importância atribuída aos diferentes *stakeholders* e às questões ligadas à responsabilidade social das empresas, cujos resultados evidenciaram a existência de três discursos, em tudo similares aos que emergiram no estudo de 2005. Atendendo ao seu conteúdo, a autora decidiu renomear os mesmos três discursos: *discurso financeiro e económico* (anteriormente designado de discurso gestor), *discurso da responsabilidade social da empresa* (RSE) (igual à designação do estudo anterior) e *discurso dos stakeholders* (o qual no estudo de 2005 fora designado por discurso abrangente).

No quadro que a seguir apresentamos podemos ver as principais características, semelhanças e diferenças entre estes três tipos de discurso, tendo em consideração os objectivos da organização, os *stakeholders* mais relevantes e o nível de importância atribuído à RSE.

Quadro 1: Principais características dos três discursos relativamente aos objectivos das organizações, *stakeholders* mais salientes e importância atribuída à RSE

	Objectivos das Organizações/Missão	Stakeholders prioritários	Importância atribuída à RSE
Discurso económico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Maximização dos lucros; - Protecção dos interesses e direitos dos <i>shareholders</i> procurando reduzir os riscos da sua reputação e sobrevivência a longo-prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proprietários, Sócios-Accionistas, <i>Shareholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - A RSE constitui um meio para atingir os objectivos económicos; - Os interesses de outros <i>stakeholders</i> podem ser tidos em consideração, mas apenas como modo de aumentar o valor para os proprietários accionistas.
Discurso dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação dos resultados organizacionais de nível económico-financeiro, de qualidade, de responsabilidade ambiental e de nível social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sócios-accionistas; - Clientes; - Colaboradores; - Empresas concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepcionada como uma estratégia de sobrevivência pois refere-se à capacidade da organização para considerar os interesses dos <i>stakeholders</i> mais relevantes (trabalhadores, clientes, proprietários/accionistas, fornecedores, comunidade e até o próprio Estado) no planeamento de actividades.
Discurso da RSE	<ul style="list-style-type: none"> - Permanece a busca de lucros para a empresa, porém há uma actuação responsável face à sociedade; - Melhoria da imagem e reputação da empresa na sociedade; - Ênfase na avaliação dos resultados organizacionais centrados na qualidade, relacionados com responsabilidade ambiental e centrados no nível social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sócios-accionistas; - Clientes; - Colaboradores; - Comunidade/sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - A RSE é considerada fundamental na medida em que se a organização utiliza recursos da sociedade, também deve ser responsabilizada pelos danos nela causados.

Adaptado de Bridges & Harrison (2003); Carvalho (2007); Friedman & Miles (2004);

Discurso dos Gestores e Desempenho Organizacional
Nathalia Morais Ferreira Leite (nth_1@hotmail.com)
2008

Malvey, Fottler & Slovinsky (2002); Matten & Crane (2003); Oliveira (2002).

Relativamente ao *discurso financeiro e económico*, como se pode verificar pela análise do quadro anterior, é dada primazia aos *shareholders*, ou seja aos proprietários e sócios-accionistas. Este discurso tem em consideração o facto de vivermos numa economia cada vez mais capitalista onde os recursos organizacionais devem ser eficazmente geridos de modo a fazer crescer os lucros, evidentemente sem cometer fraudes (Friedman, 1982, cit. por Carvalho, 2007). Tal como Friedman afirmou: “*There is one and only responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game*” (cit. por Wheeler & Sillanpää, 1997, pp. 34).

De acordo com esta perspectiva, é esperado que os gestores ajam de maneira ética para com os *shareholders*, protegendo e beneficiando os seus próprios interesses e direitos (Barry, 2002; Marcoux, 2003). Caso falhem nesta tarefa estarão a violar um direito de propriedade (Phillips, 2004).

Segundo a “Teoria da Agência”, por vezes, torna-se necessário que as empresas invistam no alinhamento do comportamento do gestor com os objectivos organizacionais e os interesses dos seu proprietários, podendo, caso contrário, surgir os denominados “problemas de agência”. Com efeito, segundo esta perspectiva, os gestores são propícios a atraiçoar os donos/prorietários, a menos que sejam constantemente controlados com o intuito de privilegiarem e protegerem os interesses e direitos dos “proprietários”, a quem devem, em última instância, responsabilidades (Carvalho, 2007). Como este tipo de discurso atribui reduzida importância à RSE, importa considerar, na sua análise, que este se opõe ao modelo germano-nipónico que assume que uma das responsabilidades das empresas é prestar contas a várias partes interessadas e não só aos proprietários/accionistas (Cumming, 2001).

No que respeita ao *discurso dos stakeholders*, este defende uma perspectiva que visa a inclusão dos constituintes que são mais salientes, remetendo para uma gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos. Como já referimos anteriormente, um *stakeholder* pode ser considerado um qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que pode afectar

ou ser afectado pelas actividades de uma organização (Freeman, 1984, cit. por Mitchell, Agle & Wood, 1997). Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou exigem, direitos numa organização e nas suas actividades, quer seja no passado, presente ou futuro. Estes direitos exigidos são o resultado de transacções efectuadas pela organização, podendo ser legais ou morais e individuais ou colectivas. Assim, este discurso preconiza que uma organização é uma constelação de interesses de indivíduos e grupos que afectam ou podem ser afectados pelas suas actividades e que, legitimamente, procuram influenciar os processos de decisão, com vista a obter benefícios para os interesses que defendem ou representam (Donaldson & Preston, 1995; McLarney, 2002; Mitchell et al., 1997).

Os *stakeholders* designados como primários são aqueles considerados essenciais para a perenidade da organização, ao passo que os *stakeholders* designados como secundários constituem-se por aqueles que influenciam e são influenciados pela organização mas não interferem nas transacções com a organização e não são cruciais para a sua sobrevivência (Clarkson, 1995).

Alguns autores (e.g., Epstein, 2004; Malvey, Fottler & Slovensky, 2002) sugerem que as organizações necessitam de formular estratégias e fixar acordos satisfatórios com os *stakeholders* mais salientes de modo a garantir a sua sobrevivência, competitividade e sustentabilidade. Neste sentido, Malvey et al., (2002) sustentam que importa considerar que o sucesso das estratégias delineadas passa pela integração da perspectiva dos *stakeholders*, tendo em conta o seu poder e influência, nomeadamente, o poder económico e político, e pela definição de prioridades ao nível de determinadas parcerias e desencorajamento de outras.

Neste sentido, e de acordo com o que Harrison e St John (1996) defendem, a gestão de *stakeholders* engloba acções como comunicar, negociar, contratar, gerir relações e motivar os *stakeholders* para que eles respondam à organização tal como dela beneficiam. Por sua vez, os gestores deverão desenvolver a capacidade de dialogar e integrar equilibradamente os interesses dos diversos *stakeholders* de modo a que se alcance uma elevada *performance* organizacional (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999).

Neste discurso está patente a ideia de que a função ou objectivo de

uma organização deve ser definido de forma a ir além da maximização do bem-estar dos *shareholders*. Deste modo, deve existir algum reconhecimento explícito em relação a grupos que tenham uma associação de longo prazo com a organização. Passamos então de uma lógica de fornecimento passivo de capital para um desempenho social e intelectual que possibilitará uma vantagem competitiva da empresa. Aqui influenciam fortemente as novas tecnologias de informação e condições de mercado, contribuindo para que seja incentivada a cooperação inventiva por parte dos empregados o que permitirá, a longo prazo, que a empresa desenvolva uma imagem responsável (Carvalho, 2007).

No que diz respeito às práticas de gestão dos *stakeholders*, a organização pode estar mais centrada em si mesma ou no sistema de relações entre *stakeholders* (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997). Caso o interesse principal seja a sobrevivência da empresa, os gestores tendem a preocupar-se com o bem-estar económico, com o controlo de prejuízos, com o aproveitamento das vantagens e oportunidades, com o “ganhar amigos” e influenciar políticas públicas e com a construção de alianças (Harrison & St. John, 1996). Por outro lado, caso seja primordial as relações entre *stakeholders*, os gestores preocupar-se-ão com o alcance de um equilíbrio justo das várias necessidades e interesses do sistema social da empresa. Ambas as perspectivas podem ser incluídas no discurso dos *stakeholders*. Contudo, ao passo que a primeira se aproxima mais da lógica dos *shareholders*, a outra aproxima-se mais da perspectiva da responsabilidade social.

Nesta perspectiva, é desejável que os trabalhadores sejam valorizados e motivados de modo a obter-se uma coesão interna alinhada com os objectivos da empresa (Bridges & Harrison, 2003). Assim, importa que a cultura da organização integre princípios de responsabilidade social, tais como dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, conduzindo a que a organização seja percebida como merecedora de confiança, na medida em que proporciona às pessoas um sentido de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa. É neste sentido que podemos defender que as empresas começam a ver a RSE como uma estratégia de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

Por sua vez, aos fornecedores a empresa deve-lhes garantir o

cumprimento de padrões, evitando práticas monopolistas e procurando guiar-se por princípios de livre concorrência sem acções ilícitas para obtenção de vantagem competitiva. Estas acções permitem que se mantenha um relacionamento ético para com os seus concorrentes (Carvalho, 2007). Relativamente à comunidade envolvente, esta deverá ser um ponto prioritário de modo a permitir um desenvolvimento social e económico, criando oportunidades para o exercício da cidadania e solidariedade. Deste modo, a empresa alcançará uma boa reputação baseada em valores éticos e respeito pelos direitos humanos o que, conseqüentemente, fortalecerá a sua imagem, tanto interna como externa.

No *discurso da responsabilidade social da empresa* (RSE), por sua vez, a ênfase é colocada na inclusão dos vários *stakeholders*, tendo surgido por volta dos anos 50 com a emergência do movimento de defesa do consumidor. Com este movimento, com a pressão por uma maior responsabilidade social, com a reacção à poluição e com o aumento da capacidade empreendedora da sociedade, as organizações foram perdendo, progressivamente, a imunidade relativamente às questões de carácter social. A sociedade passou a exigir que as organizações demonstrassem um bom desempenho social e comportamentos éticos. Como são enfatizados vários grupos de *stakeholders* importa considerar que se deve igualmente procurar o lucro mas, simultaneamente, dever-se-á actuar de modo responsável e não causar danos às diferentes partes interessadas (Bansal & Roth, 2000).

Dado que as organizações têm deveres de cidadania e responsabilidade social (Matten & Crane, 2003) estas devem investir em actividades sociais, desde que estas contribuam para aumentar os lucros e para melhorarem a sua imagem e reputação na sociedade, bem como a sua competitividade. Deste modo, conquistam e fidelizam mais clientes pois estes são sensíveis às organizações que apoiam determinados eventos ou causas sociais, ou seja, confiam mais em organizações que denotam um comportamento socialmente responsável (Carvalho, 2007).

As organizações devem investir em actividades sociais que se aproximem da sua missão e permitam prossegui-la, fazendo uma gestão equilibrada dos interesses dos vários *stakeholders* e não apenas dos interesses relativos aos *shareholders* (Dufrene & Wong, 1995). Neste

âmbito, Carroll (1991, cit. por Carvalho, 2007) sugere um modelo ou pirâmide de responsabilidade social onde incorpora quatro categorias de responsabilidades: económicas, legais, éticas e discricionárias. Sendo que estas responsabilidades correspondem a um leque completo das obrigações da organização para com a sociedade, a organização com melhor desempenho social será aquela que assumir não só as suas responsabilidades económicas e legais fundamentais, mas também os seus deveres éticos e actividades discricionárias (actividades de caridade).

Este discurso postula que os *stakeholders* têm interesses legítimos na acção da organização sendo que esta deve procurar responder-lhes, independentemente dos lucros para os proprietários/accionistas (Carvalho, 2007).

As organizações devem respeitar os direitos humanos, tendo em consideração, acima de tudo, a dignidade das pessoas. Contudo, além dos aspectos sociais e ambientais, é desejável que atenda igualmente aos económicos, procurando o desenvolvimento sustentável da sociedade. Sintetizando, as organizações socialmente responsáveis são aquelas que respeitam, ou procuram respeitar, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o desenvolvimento sustentável das sociedades, considerando o ambiente como um *stakeholder* relevante (Buchholz, 2004). Desta forma, aos gestores cabe-lhes o papel de dialogar e integrar equilibradamente os interesses das várias partes interessadas, de modo a realizar uma gestão apropriada e conducente a melhores desempenhos empresariais (Agle et al., 1999).

Os diferentes discursos nem sempre são percebidos como sendo conflituantes, incompatíveis ou inconciliáveis, mas podem emergir e coexistir como formas diferentes mas complementares de olhar a mesma realidade organizacional. A diversidade e simultaneidade de discursos poderão ser interpretadas como podendo facilitar a viabilidade das organizações, assegurando a sua continuidade, a sua mudança e a sua transformação (Thatchenkery & Upadhyaya, 1996, cit. por Carvalho, 2007).

A adopção de diferentes discursos por parte dos gestores e líderes organizacionais, no âmbito deste processo de gestão de interesses, objectivos e expectativas de diferentes partes, é um processo fulcral, na medida em que estes agentes organizacionais procuram gerir, mediar e conciliar os

interesses, por vezes em conflito, dos vários *stakeholders* (Carvalho et al., 2005). A actuação destes gestores pode variar entre uma perspectiva mais clássica (Friedman, 1970, cit. por Carvalho, 2007), que se centra no objectivo do retorno do investimento e nos lucros para os *shareholders*, uma perspectiva mais instrumental, que visa a satisfação dos interesses dos *stakeholders* mais salientes (Agle, et al., 1999) ou uma perspectiva mais social que enfatiza essencialmente a responsabilidade social da empresa e a sua imagem perante a sociedade em geral (Moura & Duarte, 2003; Waddell, 2001).

A identificação e análise destes discursos é útil na medida em que permite que melhor se compreendam os processos e resultados organizacionais e se planeiem estratégias de intervenção e de melhoria contínua. Com efeito, o que se diz tem efeito nas acções organizacionais, sendo que estas reflectem o modo como se vê e interpreta a realidade organizacional. Assim, em cada um dos discursos anteriormente referidos é privilegiada uma determinada visão da organização e da sua forma de gestão. A expressão de diferentes representações, que os diversos discursos evidenciam, é reflexo de que as organizações são realidades partilhadas e socialmente construídas, geradas e/ou geridas no seio de um determinado discurso. Acresce referir que, cada discurso acarreta consequências e facilita ou dificulta certos percursos de acção e torna viável ou inviável o alcance de certos resultados. Por isso, o processo de identificação, análise e compreensão dos discursos dos gestores em acção numa dada organização é simultaneamente um processo rico e complexo, clarificador e desafiante para a compreensão do comportamento no seio das organizações e para a intervenção organizacional (Carvalho et al., 2005).

3. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O CONSTRUCTO DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL E O MODELO ADOPTADO NESTA INVESTIGAÇÃO

A eficácia organizacional, o bom desempenho e o alcance de resultados organizacionais relevantes são aspectos da vida organizacional que se revestem de grande importância para qualquer organização, independentemente da sua dimensão, sector de actividade ou estrutura.

Vários são os factores que para eles contribuem, desde factores internos às organizações como externos, desde factores mais controláveis a factores menos controláveis por parte daqueles que têm a seu cargo a complexa tarefa de organizar e gerir as organizações. Neste sentido, não será de estranhar que se afirme que o próprio comportamento, valores e estilos de gestão desses actores, agentes ou *stakeholders* é susceptível de ter impacto no desempenho e na eficácia organizacional. Seguindo esta linha de pensamento, poderemos pressupor que o próprio discurso dos gestores pode facilitar ou dificultar percursos de acções, processos e resultados das organizações. Assim sendo, quando falamos em eficácia organizacional, a que nos estamos a referir? E como a avaliar e manter ou melhorar? Estas e outras questões são preocupações legítimas de quem intervém nas organizações, de quem as investiga e se preocupa com a sua realidade e gestão.

Segundo a literatura revista no âmbito da *eficácia organizacional*, somos levados a concluir que este constructo se reveste de elevada complexidade e suscita acesos debates, na medida em que, assentando em várias teorias e modelos organizacionais, não parece existir consenso entre os investigadores acerca do modo de o definir e mensurar. Apesar da eficácia organizacional ser parte fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, não existe um modelo explicativo que englobe a complexidade e diversidade dos factores implicados na sua determinação e avaliação (Savoie & Morin, 2001).

Tendo em consideração esta ausência de unanimidade, não será de estranhar que o constructo aqui referido seja frequentemente associado a vários sinónimos como sejam produtividade, eficiência, rentabilidade ou *performance* (Carvalho & Gomes, 2000).

Um dos grandes objectivos dos estudos organizacionais é, não só, explicar e prever os resultados das organizações, como também explicar as razões pelas quais uma organização é considerada melhor que outra. Identificando se uma organização é melhor que outra há uma tendência para seguir a organização “modelo”. Neste sentido, a “imitação” permite que as organizações superem as suas deficiências aproximando-se das melhores, sendo que aquelas que não forem capazes de acompanhar esta evolução sujeitam-se às forças da lei da selecção natural das organizações, ou seja,

acabam por sucumbir (Bilhim, 2005, cit. por Carvalho, 2007).

A procura de eficácia organizacional, como objectivo final das organizações, é algo que, desde as civilizações mais antigas, preocupa todos aqueles que se ocupam da organização e gestão das organizações. Quer de forma explícita ou de forma implícita, esta preocupação acompanha o pensamento organizacional. Por exemplo, nos anos 50, em que as organizações eram consideradas sistemas dotados de capacidade de gerar e gerir recursos, a eficácia organizacional significava o grau segundo o qual uma organização realiza os seus objectivos sem afectar os seus recursos e sem se submeter a um esforço excessivo dos seus membros. Já na década de 60, onde se enfatizava a “dependência de recursos”, a eficácia organizacional era conceptualizada como a capacidade da organização explorar o seu ambiente no que se refere à aquisição de recursos valiosos e escassos mas determinantes para a sobrevivência organizacional. Na década de 70, em que as organizações eram perspectivadas como sistemas, uma organização era considerada eficaz quando as exigências e necessidades dos seus constituintes eram satisfeitas. Isto conduziu à atribuição de um papel mais preponderante por parte dos gestores. Por sua vez, na década de 80 a eficácia passou a estar dependente da capacidade dos gestores saberem interpretar as mensagens emitidas pelo meio envolvente, bem como da sua perspicácia para detectar e reconhecer os limites e as consequências das suas acções.

Analisando a literatura neste domínio e atendendo à própria história do pensamento organizacional e correspondentes formas de conceber e medir a eficácia organizacional, podemos verificar que foram feitas várias tentativas para categorizar e agrupar os estudos e modelos que se dedicaram ao estudo da eficácia organizacional. Apesar das divergências entre autores, parece ser mais ou menos consensual que os vários modelos de eficácia organizacional podem ser, pelo menos agrupados em duas grandes categorias: os modelos ditos unidimensionais e os modelos multidimensionais. A grande diferença entre eles reside no modo de conceber e definir o que é uma organização e quantos e quais os factores ou variáveis que podem ser consideradas para definir e avaliar a eficácia de uma organização.

No âmbito da perspectiva unidimensional da eficácia organizacional

emergiram várias definições de diversos autores como sejam Buns e Stalker (1961), que defendiam que a eficácia organizacional se caracterizava pelo nível de adaptação da organização ao meio e pela comparação dos resultados obtidos com os fixados pela organização, e Yutchman e Seashore (1967), que postulavam que a eficácia organizacional se reflectia na capacidade da organização, de forma absoluta ou relativa, em explorar o seu ambiente na aquisição de recursos valiosos e escassos para a sua perenidade. Nesta fase, a ênfase era colocada na procura de qual o melhor indicador, dimensão ou aspecto representativo da eficácia organizacional e como este deveria ser mensurado. A título de exemplo, apresentamos no quadro seguinte alguns desses modelos e respectivas características.

Quadro 2 – Modelos unidimensionais da eficácia organizacional.

Modelos e suas principais características e limitações	Abordagem Racional dos Objectivos ou Modelo dos Objectivos	Abordagem Sistémica e Aquisição de Recursos (Guano & Sensores, 1967)
Definição de eficácia respectiva	Capacidade da organização para alcançar os seus objectivos;	Capacidade da organização explorar o meio ambiente tendo em consideração a aquisição de recursos;
Ênfase	Resultados;	Variáveis associadas aos <i>inputs</i> organizacionais;
Factores importantes na avaliação da eficácia organizacional	Identificação fiável dos objectivos, sendo estes comparáveis e mensuráveis;	Sobrevivência, perenidade
Limitações	Dúvidas relativas aos objectivos realmente importantes para a organização;	Apesar da mensuração precisa dos <i>inputs</i> , este modelo carece de uma mensuração exacta dos <i>outputs</i> que deles derivam;

Adaptado de Carvalho (2007) e Yutchman e Seashore (1967)

Pela análise do quadro anterior podemos verificar que a ênfase da avaliação recai ou nos *inputs* (aquisição de recursos), ou nos *outputs* (resultados). Tal como referido, existem muitos outros modelos de avaliação da eficácia organizacional que se focalizam no processo de transformação ou *throughputs*. Contudo, não é nosso objectivo rever e apresentar todos, mas sim destacar alguns e comparar as diferenças, tendo por fio condutor da

nossa análise a evolução dos mesmos até aos modelos multidimensionais.

Conscientes das limitações inerentes a uma operacionalização uni-critério da eficácia organizacional, alguns autores avançaram no sentido da construção de modelos multidimensionais da eficácia organizacional, no âmbito dos quais, alguns deles defendem que a eficácia organizacional depende da satisfação de vários detentores de interesses (*stakeholders*), podendo estes diferirem consideravelmente entre si (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997).

Analogamente ao que foi apresentado para os modelos unidimensionais, seguidamente apresentaremos dois modelos multidimensionais que ilustram algumas das limitações das medidas unidimensionais da eficácia organizacional: o Modelo da Gestão Sócio-Económica (GSE) de Savall (1975) e o Modelo das Seis Caixas (SCW) de Weisbord (1976) (cit. por Carvalho, 2007).

Quadro 3 – Modelos iniciais da fase da multidimensionalidade da eficácia organizacional.

Modelos e suas principais características e limitações	Modelo da GSE – Gestão Sócio-Económica	Modelo SCW – das Seis Caixas
Componentes	Social; Económica	Relações; Mecanismos auxiliares; Recompensas; Estruturas; Estratégias; Liderança
Vantagens	Analogia entre componentes	Simplicidade do modelo
Limitações	O social subordina-se ao económico Ausência de uma validação teórica e empírica	Atribuição de pouca importância à complexidade organizacional

Adaptado de Carvalho (2007).

O Modelo GSE, que pode ser inserido na fase de transição entre a uni-dimensionalidade e multi-dimensionalidade da investigação e criação de modelos de eficácia organizacional, focaliza-se na eficiência organizacional e defende a existência de muitos aspectos não tidos em consideração na avaliação organizacional (e.g., baixa produtividade, absentismo). Por sua

vez, o Modelo SCW é encarado como um modelo de diagnóstico organizacional, na medida em que identifica medidas que remetem para os objectivos organizacionais. Todavia, minimiza a importância da aquisição de recursos e da necessidade de adaptação da organização. Apesar de representarem um ponto de viragem na conceptualização do constructo de eficácia organizacional, é com o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) que se aborda mais explicitamente o problema, tentando encontrar um modelo mais adequado à realidade organizacional.

O Modelo dos Valores Contrastantes dos referidos autores comporta uma configuração espacial que possibilita a emergência de quatro modelos alternativos através de eixos com três pares de dimensões: flexibilidade ou controlo, ênfase no interno ou ênfase no externo e ênfase nos meios ou ênfase nos fins. Este modelo apresenta um aspecto inovador e fundamental dado que é o primeiro a admitir que os critérios utilizados para medir a eficácia de uma organização dependem de quem avalia e dos interesses do próprio avaliador, ou seja, os eixos podem ser combinados em conjuntos de valores fundamentais, os quais definem o modelo de eficácia organizacional (Hall, 1991).

Deste modelo derivaram muitos outros modelos multidimensionais da eficácia organizacional. Contudo, vamos apenas explicitar três deles por os considerarmos com interesse para a investigação organizacional neste domínio: o Modelo ROR: Retorno dos Recursos de Halal (1986), o Modelo Integrativo de Morin, Savoie e Beaudin (1994) e o Modelo de *Skandia Navigator* (1995).

Quadro 4 – Modelos multi-dimensionais da eficácia organizacional.

Modelos e suas principais características e limitações	Modelo ROR: Retorno dos Recursos de Halal (1986)	Modelo Integrativo da Eficácia Organizacional (Morin, Savoie & Beaudin, 1994)	Modelo <i>Skandia Navigator</i> (1995)
Objectivo	Representar os interesses dos vários <i>stakeholders</i> organizacionais	Identificação das várias representações de eficácia, suas dimensões, critérios, indicadores de	Partindo do conceito Capital Intelectual pretende criar e explorar um novo sistema de controlo do

		avaliação e instrumentos de medida	valor da organização
Definição de eficácia organizacional		Capacidade da organização em maximizar os seus benefícios, tendo em consideração o aumento de qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados, bem como o apoio e fidelização dos seus clientes	A eficácia organizacional rege-se pelo passado, presente e futuro da organização, sendo referente ao foco financeiro, à preocupação com clientes, com os processos, com o factor humano e com a renovação e desenvolvimento organizacional
Componentes	Retorno dos recursos; Accionistas; Recursos Humanos; Clientes; Público; Associados	Psicossocial; Económica; Política; Sistémica	Financeira; Clientes; Processos; Social; Inovação
Vantagens	Apoia-se na perspectiva dos constituintes múltiplos	Modelo baseado nas práticas organizacionais	Fortemente aceite pela comunidade académica e empresarial
Limitações	A soma dos interesses dos constituintes corresponde ao interesse final da organização	Construído de forma indutiva, com estudo empírico exploratório mas baseado na opinião da própria autora (Morin, 1987)	Modelo prescritivo.

Fonte: Carvalho (2007), Halal (1986) e Savoie e Morin (2001).

O Modelo de Halal (1986) aborda a organização como uma constelação de interesses em que a existência de reservas de recursos ou o crescimento organizacional são importantes medidas de eficácia organizacional, contrárias ao interesse de cada *stakeholder* considerado individualmente. Por sua vez, o Modelo Integrativo de Eficácia Organizacional representa uma visão inovadora, enfatizando o carácter multi-dimensional da eficácia organizacional. Corresponde a um modelo abrangente onde as dimensões e critérios de eficácia podem ser tratados como categorias discretas, dado que existem diversas interacções possíveis

entre eles (Savoie & Morin, 2001). O Modelo *Skandia Navigator* vem permitir a inclusão do Capital Intelectual na operacionalização do constructo de eficácia organizacional, sendo este complementar à informação financeira (Carvalho, 2007).

As divergências relativas à natureza do próprio conceito de eficácia organizacional e a ausência de um modelo explicativo que englobe a complexidade e a diversidade de factores associados a este fenómeno conduziram à identificação de uma multiplicidade de critérios, exigindo a quem tenciona empreender um estudo neste domínio, que opte e fundamente a sua opção teórica e metodológica (Carvalho & Gomes, 2000). Neste sentido, e tendo em consideração o estudo aqui proposto, tornou-se necessário proceder a uma escolha fundamentada relativamente ao modelo a ser incluído nesta investigação. Tendo em conta que o nosso estudo é um desenvolvimento e aprofundamento de uma parte do estudo elaborado por Carvalho (2007), o modelo de eficácia adoptado é o mesmo. Ou seja, a perspectiva adoptada e os instrumentos utilizados apoiam-se em estudos anteriormente realizados pela autora, bem como nos de outros autores (Cardoso, 2003; Carvalho, 2007; Quijano, 2006; Rebelo, 2006; Savoie & Morin, 2001)¹.

Refira-se que o estudo aqui empreendido, bem como o modelo e o conjunto de indicadores tomados em consideração para a avaliação da eficácia organizacional, insere-se na perspectiva multidimensional da eficácia organizacional e segue um modelo adoptado no seio da equipa da qual a autora referida faz parte², o qual considera a existências de indicadores de performance de natureza económico-financeira, social e ambiental.

Para a recolha de informação sobre estas três dimensões da eficácia, a autora procedeu a uma recolha de dados de natureza perceptiva e objectiva. Mais especificamente, para as classes de resultados económico-financeiros e

¹ Refira-se que neste estudo não foi necessário proceder a uma recolha de dados uma vez que Carvalho (2007) nos cedeu os do seu estudo. Assim, quer o modelo de eficácia organizacional, quer os dados e respectiva classificação em critérios e indicadores de eficácia organizacional aqui referidos e adoptados, é fruto dessa investigação. Doravante passaremos a explicitar como a autora procedeu ao nível da categorização dos dados recolhidos à luz do modelo por ela adoptado.

² Cardoso, 2003; Carvalho, 2001; Lourenço, 2001; Rebelo, 2006.

sociais foram recolhidos dados de natureza perceptiva e objectiva e para a classe de resultados ambientais, indicadores de natureza unicamente perceptiva. Assim, foram considerados como resultados económicos aqueles mais orientados para a satisfação dos proprietários, sócios/associados das empresas, bem como para a satisfação da direcção de topo; resultados de natureza social ou, mais concretamente, resultados que se relacionam com uma orientação para os clientes internos/colaboradores. Haverá ainda uma outra vertente destes resultados que se prende com a satisfação dos clientes externos e ainda resultados ambientais que se encontram relacionados com o grau de responsabilidade ambiental das organizações.

No estudo referido (Carvalho, 2007), os *stakeholders* incluídos foram quatro grupos principais: sócios/accionistas; colaboradores, clientes e comunidade. Neste âmbito, adoptámos o mesmo conjunto de critérios e avaliação da eficácia, o qual incluiu a avaliação da satisfação desses quatro grupos de *stakeholders* ou partes interessadas numa organização.

No que refere à eficácia económica a autora escolheu, de entre os vários indicadores e rácios possíveis de serem calculados com a informação recolhida nas empresas, aqueles que se relacionavam com os resultados económico-financeiros, nomeadamente a rentabilidade. Deste modo, foram considerados os indicadores da rentabilidade do activo (REAT), rentabilidade dos capitais próprios (RCP) e rentabilidade líquida das vendas (RLV), por serem os rácios que mais frequentemente são utilizados para medir a eficácia económica. Considerou também a rotação do activo (ROAT) e a autonomia financeira (AFN), por serem indicadores frequentemente usados em estudos semelhantes. Ainda tendo em consideração os resultados económicos e no que respeita aos indicadores comerciais recorreu à taxa de crescimento das vendas ou crescimento real das vendas (CRV), pelas mesmas razões anteriormente referidas. Quanto aos indicadores produtivos foram adoptados os seguintes: resultado líquido por trabalhador (RLT) e produtividade por colaborador (PRDTV).

De forma a obter uma base mais sólida e fiável para inferir continuidade e consistência a autora decidiu recolher dados económico-financeiros, comerciais, produtivos e sociais relativos a três anos de actividade anteriores ao período de recolha de dados do estudo.

Como já referimos anteriormente, foram também considerados indicadores de natureza perceptiva, designadamente os que se relacionam com o posicionamento organizacional face aos concorrentes e aos clientes.

Em relação à eficácia ao nível social foram considerados nove indicadores: dois factores que se prendem com a qualidade de vida no trabalho (QVT); três indicadores que se prendem com a satisfação dos clientes, nomeadamente o grau de satisfação dos clientes (grausatcl), a percentagem de reclamações (% reclamações) e a percentagem de devoluções (% devoluções); a estabilidade no emprego (ESTEMP), a remuneração média por trabalhador (WTRB); o *turnover* (rotatividade); e a taxa de absentismo.

O grau de satisfação dos clientes é um indicador muito citado em estudos desta natureza, sobretudo ao nível da avaliação da eficácia. O cliente é um *stakeholder* fundamental para a viabilidade organizacional, sendo também central à noção de qualidade. Com efeito, a satisfação dos clientes constitui um indicador frequentemente associado à eficácia organizacional (Savoie & Morin, 2001; Quijano, 2006; Carvalho, 2007).

A qualidade de vida no trabalho e a avaliação do grau de satisfação do cliente são indicadores de natureza perceptiva; a estabilidade no emprego, a rotatividade, o absentismo e a remuneração média por trabalhador são indicadores de natureza objectiva. Dado que existem vários modos de operacionalizar os diferentes indicadores de qualidade de vida no trabalho, neste estudo recorreu-se à escala de qualidade de vida no trabalho que corresponde a uma adaptação da escala *Calidad de Vida Profesional* de Quijano, Aparício, Bonavia, Masip, Navarro e Ruiz (1999).

Relativamente à eficácia ambiental, Carvalho (2007) recorreu a dois factores de natureza perceptiva que se prendem com estas preocupações das organizações em matéria de responsabilidade ambiental (PRA): preocupações com a imagem para o exterior no que refere ao ambiente e preocupações, acções e procedimentos internos tendo em vista esse mesmo ambiente.

II PARTE: ESTUDO EMPÍRICO

1. INTRODUÇÃO

Na segunda parte desta investigação damos conta do estudo empírico realizado relacionado com o estudo do efeito do Discurso dos Gestores no Desempenho Organizacional. Deste modo, e tendo em consideração o anteriormente abordado, a parte empírica iniciar-se-à pelos objectivos deste estudo, seguindo-se as hipóteses relativas ao estudo em questão e a metodologia utilizada. Apresentamos, de forma sucinta, o problema central desta investigação, definindo as principais questões de investigação e respectivas hipóteses.

Relativamente à metodologia utilizada esta subdivide-se em três partes: o *design* da investigação, os procedimentos ao nível da recolha de dados e a amostra e os instrumentos utilizados para recolha de dados. Corresponde, com efeito, a uma caracterização genérica dos aspectos metodológicos onde se evidencia a técnica de recolha de dados, uma breve descrição dos instrumentos e considerações gerais relativas ao tratamento estatístico dos dados. Caracterizamos também, em termos gerais, a amostra da nossa investigação bem como os procedimentos adoptados no contacto com as empresas.

No ponto seguinte, respeitante aos resultados, analisamos de modo pormenorizado às técnicas utilizadas e o processo de validação das nossas hipóteses. Os principais estudos levados a cabo procuraram verificar questões fundamentais como o estudo da relação entre os três tipos de discurso analisados e o desempenho organizacional nas organizações pertencentes à amostra do estudo. Por fim, trataremos da discussão dos resultados obtidos e das conclusões finais.

2. OBJECTIVOS

Tal como referido na introdução, o objectivo central desta investigação era averiguar em que medida os diferentes discursos adoptados pelos gestores (a propósito das prioridades e preocupações de gestão e da saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*) se relacionavam com os resultados (a vários níveis: económico-financeiro, social e ambiental) alcançados pelas organizações. Mais especificamente, pretendemos averiguar se o discurso dos gestores é preditor dos resultados organizacionais, ou seja: 1) se nas organizações onde predomina o discurso

financeiro e económico, caracterizado por elevadas preocupações centradas, principalmente, nos interesses dos *shareholders*, encontramos bons resultados de natureza económico-financeira; 2) se nas organizações onde predomina o discurso dos *stakeholder*, caracterizado por preocupações centradas, fundamentalmente, nos interesses dos colaboradores, dos clientes e dos sócios-accionistas (tríade dos principais *stakeholders*), encontramos bons resultados principalmente de natureza social e 3) se nas organizações onde predomina o discurso da Responsabilidade Social da Empresa, caracterizado por elevadas preocupações inerentes aos *stakeholders* tanto internos como externos, incluindo a comunidade e a sociedade em geral, encontramos bons resultados de natureza fundamentalmente ambiental, mas também social e financeira.

Hoje em dia, é progressivamente visível uma intenção, por parte das organizações e dos seus gestores, de maximizar os resultados organizacionais, ao mesmo tempo que procuram satisfazer as necessidades e exigências dos vários *stakeholders* envolvidos, não descurando o ambiente e os comportamentos de cidadania organizacional (Carvalho, 2007).

Na medida em que é inquestionável que as organizações se preocupam, cada vez mais, com a sua sobrevivência, competitividade, sustentabilidade e eficácia, procurando ser simultaneamente socialmente responsáveis, consideramos que este estudo pode ser um contributo válido para uma melhor compreensão dos factores e dos processos associados à *performance* organizacional.

3. HIPÓTESES

Na investigação proposta pretende-se analisar em que medida a variável independente - o tipo de discurso adoptado pelos gestores da nossa amostra - está correlacionado com a variável dependente - o desempenho organizacional - (nas suas dimensões económico-financeira, social e ambiental). Com efeito, elaborámos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O discurso financeiro e económico dos gestores está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza económico-financeira das organizações.

Hipótese 2: O discurso dos *stakeholders* está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza social das organizações.

Hipótese 3: O discurso da RSE está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza ambiental das organizações.

4. METODOLOGIA

4.1. Design da investigação

A presente investigação é de natureza empírica com um *design* correlacional. Tal como referido na Introdução da tese, importa relembrar que esta investigação é um desenvolvimento de uma parte do estudo realizado por Carvalho em 2007. Assim, dado que trabalhámos com dados recolhidos pela referida autora, passaremos a descrever como o referido processo foi feito, ainda que de forma resumida³.

Para o presente estudo, as variáveis consideradas foram: o discurso dos gestores (discurso financeiro e económico, discurso dos *stakeholders* e discurso da responsabilidade social das empresas) e o desempenho organizacional, tendo em consideração indicadores quer de ordem económico-financeira quer social bem como de ordem ambiental.

4.2. Procedimento ao nível da recolha de dados e Amostra

A população-alvo de organizações do nosso estudo pertence à região de Leiria e concelhos adjacentes. Uma vez que a investigação foi orientada por princípios de heterogeneidade e diversidade organizacionais, incluíram-se na amostra 78 organizações de dimensões diversas, pertencentes a 18 localidades, de três tipos (industriais, de comércio e de serviços) e variados sectores de actividade. A sua distribuição por concelho ocorre segundo o Quadro 5.

Quadro 5: Percentagem de organizações por cada concelho (%)

Concelho	% organizações por cada Concelho
----------	---

³ Para uma análise mais pormenorizada dos procedimentos de recolha de dados do estudo consultar Carvalho (2007).

Pombal	35,9
Leiria	25,6
Marinha Grande	5,1
Fátima	5,1
Batalha	3,8
Figueira da Foz	3,8
Soure	3,8
Alvaiázere	2,6
Caldas da Rainha	2,6
Alcobaça	1,3
Aljubarrota	1,3
Ansião	1,3
Cantanhede	1,3
Coimbra	1,3
Juncal	1,3
Lisboa	1,3
Mirandela	1,3
Santarém	1,3

Fonte: Carvalho (2007)

No que respeita à dimensão das organizações, o número de trabalhadores das empresas varia entre 3 a 551 e a antiguidade destas varia entre 3 a 68 anos. Por fim, quanto às áreas de actividades das organizações em questão encontramos uma grande diversidade: construção civil, obras públicas e afins, ensino e formação, comércio de automóveis, peças e reparação, cerâmica, indústria de moldes e plásticos, caravanismo, jardim, lazer e piscinas, comércio e reparação de máquinas industriais, edição e publicação de jornais e revistas, decoração, material eléctrico, contabilidade, gestão e auditoria, confecção de vestuário, comércio de artigos de papelaria e livraria, comércio de tabaco e máquinas de *vending*, serviços de saúde e medicamentos, indústrias de redes, hotelaria, viagens e turismo.

Na recolha de dados para esta investigação (Carvalho, 2007), foram utilizadas quatro técnicas distintas: revisão da literatura, entrevista estruturada, questionários e análise documental. Para guiar esta investigação foi necessário a construção e adaptação de vários instrumentos diferentes, entre eles, o Questionário de caracterização e Desempenho Organizacional (DO), o Questionário de Preocupações e Prioridades dos Gestores (PPG), o Questionário de Preocupações e Responsabilidade ambiental (PRA), o Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o Questionário de Gestão de *Stakeholders* (GS) (não tido em conta na presente investigação).

O período de recolha de dados decorreu entre o início do mês Março até fim de Outubro de 2005 sendo que, principalmente entre o mês de Julho e Setembro, foi recolhida pouca informação dado que muitos dos

trabalhadores encontravam-se em período de férias.

No que se refere à administração dos diversos instrumentos utilizados estes foram aplicados pela equipa de investigação coordenada pela autora referida, tendo sido iniciado pela realização de entrevistas a um elemento da gestão de topo, utilizando o questionário DO como guia. De seguida, a este elemento de topo era solicitado que respondesse aos questionários GS, PPG e PRA e que autorizasse a aplicação dos mesmos aos gestores que ocupassem posições de chefia (e.g., directores de departamento e chefes de secção). Seguidamente foram administrados questionários QVT aos diferentes colaboradores e recolheram-se dados relativamente aos resultados económico-financeiros, sociais e ambientais, através da análise de documentos (com a autorização do elemento de topo).

A selecção das empresas pertencentes à população-alvo foi efectuada tendo em consideração o tipo de empresa, a sua actividade e a sua dimensão. Inicialmente as organizações foram contactadas por carta e outras pessoalmente onde se pretendia explicitar a finalidade da investigação, a colaboração necessária e os possíveis benefícios para as empresas derivados da participação no estudo. Seguidamente era enviado às empresas o projecto de investigação que continha tópicos como: qual era a equipa do projecto, ou seja, quem fazia parte da equipa, uma breve introdução, os objectivos do estudo, a constituição da amostra e participação da empresa, formas de recolha de informação e seu tempo previsto, quais as informações necessárias acerca da empresa e quais os direitos e deveres da equipa de investigação. O grande objectivo deste documento era esclarecer quem tem o poder de decisão nas organizações e obter a colaboração da organização no projecto de investigação.

Após a recolha de dados nas organizações que aceitaram colaborar no estudo a autora iniciou a análise e tratamento de dados. No que respeita ao estudo da dimensionalidade, este foi efectuado através de análises factoriais exploratórias e confirmatórias tendo em conta as validações anteriores dos diferentes instrumentos. O estudo acerca do papel do discurso possuía um carácter extremamente exploratório já que a investigação nesta área é escassa e existem poucos quadros de referência teórica neste domínio que sustentem a referida investigação. Carvalho (2007) recorreu, então, a várias

técnicas estatísticas, tais como, modelos lineares generalizados, análises de variância e regressão de modo a explorar possíveis relações entre as diferentes variáveis. Para tratamento de dados a autora utilizou os programas SPSS (versão 14.0).

4.3. Instrumentos

Para proceder à recolha de dados necessária para investigar a problemática em análise, Carvalho (2007) optou pelo método de inquérito por questionário auto-administrado. Este método apresenta a vantagem de permitir recolher informação sobre uma variedade de comportamentos, motivações e atitudes, relativos quer ao presente quer ao passado dos inquiridos que, por questões de ordem prática e/ou deontológica, não são passíveis de observação por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1992). Outras vantagens do questionário auto-administrado referem-se à sua facilidade de aplicação a amostras numerosas, por ser económico quer em termos financeiros quer em termos temporais, podendo garantir maior privacidade aos respondentes e reduzindo o efeito de desejabilidade social. Possibilita ainda a comparação e replicabilidade entre sujeitos ou grupo de sujeitos (Rossi, Wright & Anderson, 1983). Contudo, apresenta algumas desvantagens na medida em que dificulta a garantia de instruções aos respondentes o que pode levar a que o sentido das questões e a escala de respostas não sejam correctamente compreendidas pelos respondentes (Alferes, 1997).

No presente estudo, a autora recorreu à aplicação de uma versão por si adaptada do questionário de Desempenho Organizacional (DO) de Cardoso (2003), do questionário de Gestão de *Stakeholders* (GS) por si construído e validado, do questionário de Preocupações e Prioridades de Gestão (PPG), do questionário de Preocupações e Resultados Ambientais (PRA), ambos por si construídos e validados, e do questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Quijano e cols. (1999), adaptado por Cardoso (2003).

Atendendo a que, por um lado, partimos dos dados recolhidos por Carvalho (2007) e, por outro lado, os instrumentos construídos, adaptados e aplicados à amostra do estudo revelam boas qualidades psicométricas, consideradas cruciais para a validade e fiabilidade de qualquer estudo, passaremos a descrever, de forma resumida, as características e objectivos

dos instrumentos aplicados para a recolha de dados que neste estudo pretendemos aprofundar e trabalhar.

4.3.1. Questionário DO: Desempenho Organizacional

O questionário DO foi adaptado de uma versão construída e validada por Cardoso (2003) sendo que sofreu algumas alterações, uma vez que, da estrutura inicial que continha quatro partes, no estudo de Carvalho (2007), este continha apenas três, sendo que a parte deste questionário respeitante aos resultados ambientais (IV parte) foi transformada pela autora do estudo em que nos baseamos num novo instrumento – o PPG, de forma a melhor servir os seus objectivos de investigação.

Como se pode verificar no Anexo 1, o instrumento utilizado congrega três partes. A primeira refere-se aos dados gerais das empresas, a segunda relaciona-se com os resultados económicos e a terceira é referente aos resultados sociais. A primeira parte é composta por um conjunto de questões que visam a caracterização das organizações pertencentes à nossa amostra. A segunda parte tinha com objectivo obter informação que ao nível económico-financeiro, quer ao nível comercial, permitindo, em última análise, determinar indicadores de produtividade que não foram directamente solicitados. Por sua vez, a terceira parte, respeitante aos resultados sociais, visava a recolha de dados relativamente aos clientes, à estabilidade no emprego e à taxa de absentismo⁴.

4.3.2. Questionário GS: Gestão de Stakeholders

O questionário GS foi elaborado por Carvalho (2007) sendo que a autora se baseou, não só no conteúdo das entrevistas que efectuou junto dos gestores de diversas empresas em 2005, como também nos trabalhos elaborados ao longo da história por autores como Mitchell et al. (1997) e Agle et al. (1999), entre outros⁵.

O seu principal objectivo seria, então, medir a importância dos diversos *stakeholders* numa empresa, consoante a percepção dos gestores relativamente aos atributos a eles associados (e.g., legitimidade, urgência,

⁴ Para uma leitura mais detalhada acerca deste instrumento consultar Anexo 2.

⁵ Refira-se que, para o alcance dos objectivos do presente estudo, não iremos utilizar os dados obtidos com a aplicação deste questionário.

poder e saliência). O questionário era então composto por 32 itens relacionados com quatro categorias: poder, urgência, legitimidade e saliência, e cinco opções de resposta, como se pode verificar no anexo 3. Cada um dos itens deveria ser respondido pelos gestores, relativamente a diversos *stakeholders* (sócios/accionistas, clientes, colaboradores e comunidade).

4.3.3. Questionário PPG: Preocupações e Prioridades dos Gestores

Os itens do questionário PPG foram elaborados por Carvalho (2007), sendo que para a sua construção a autora se baseou nos resultados obtidos nas entrevistas por si anteriormente realizadas (recorrendo à técnica da análise do discurso) bem como com base nas diversas abordagens referidas na literatura deste domínio. Tal como no questionário anteriormente referido a autora procurou diversificar o conteúdo dos itens elaborados, cuja construção e definição das categorias de resposta procurou respeitar as indicações de diversos autores (e.g., Ghiglione & Matalon, 1997). Os itens foram construídos sob a forma de afirmações, sendo que foi objectivo da autora que os mesmos tivessem significado para os sujeitos a que se destinavam, traduzindo tanto quanto possível o seu contexto profissional quotidiano⁶.

4.3.4. Questionário PRA: Preocupações e Responsabilidades Ambientais

Os itens do questionário PRA foram elaborados por Carvalho (2007) com base nos resultados obtidos na análise de conteúdo às entrevistas realizadas por si anteriormente (recorrendo à técnica da análise do discurso), bem como com base nas diversas abordagens, referenciadas na literatura revista pela autora (Acquier & Gond, 2005; Cabral-Cardoso, 2006; Cardoso, 2003; Cunha et al., 2006; Dawkins, 2004; Kim & Van Dam, 2003; Moura & Duarte, 2003; Neves, 2002; Oliveira, 2002; Phillips, 2004; Rego, Moreira & Sarrico, 2003; entre outros).

⁶ Para uma compreensão mais profunda acerca dos itens do questionário consultar os anexos 3 e 4.

Tal como nos questionários anteriormente referidos a autora procurou diversificar o conteúdo dos itens elaborados, cuja construção e definição das categorias de resposta procuraram respeitar as indicações de diversos autores (e.g., Ghiglione & Matalon, 1997).

Os itens foram construídos segundo a forma de afirmações, sendo que houve a preocupação que estes se revestissem de significado para os respondentes e que traduzissem tanto quanto possível o seu contexto profissional quotidiano. A autora também procurou que os itens fossem parcimoniosos, isentos de terminologia técnica ou de juízos de valor e que, em termos de construção frásica e de terminologia adoptada, não enviesassem as respostas dos sujeitos⁷.

4.3.5. Questionário QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

Em 1997 Quijano e seus colaboradores desenvolveram um questionário de *Calidad de Vida Profesional* e em 1999, efectuaram uma adaptação dessa mesma escala composta por 18 itens e que foi desenvolvida a partir da primeira. O referido questionário faz parte de um conjunto vasto de instrumentos de auditoria do sistema humano das organizações, tratando-se de uma escala tipo *Likert*, com cinco opções de resposta⁸ (1 – *discordo muito*, 2 – *discordo*, 3 – *nem concordo nem discordo concordo*, e 4 – *concordo muito*), que tem por objectivo avaliar diferentes aspectos relacionados com o trabalho, sendo por isso uma medida de diagnóstico global da qualidade de vida no trabalho (Quijano Aparício, Bonavia, Masip, Navarro & Ruiz, 1997). No estudo que aqui damos continuidade, com efeito, o instrumento destinado ao conjunto de colaboradores inquirido em cada organização foi o QVT – Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho –, composto por três secções, a primeira, uma folha de rosto, na qual era apresentado de forma sintética a investigação e se forneciam as instruções gerais, a segunda, o questionário propriamente dito e uma última página, composta por um conjunto de questões relativo à caracterização dos sujeitos.

Na perspectiva de Carvalho (2007), este instrumento foi utilizado com o fim de avaliar o desempenho social da empresa devido à sua finalidade e

⁷ Para uma compreensão mais aprofundada acerca dos itens do questionário consultar os anexos 5 e 6.

⁸ Como se verifica no Anexo 7.

conteúdo, os quais vão ao encontro dos objectivos do nosso estudo, uma vez que este nos permitiria complementar os dados obtidos com a aplicação do questionário de desempenho organizacional (DO) ao topo estratégico das organizações, designadamente, no que aos critérios sociais diz respeito.⁹

III. RESULTADOS

Tendo a presente investigação como principal objectivo averiguar se existia uma relação entre o tipo de discurso utilizado pelos gestores (discurso financeiro e económico, dos *stakeholders* e da RSE) e o desempenho organizacional (ao nível de indicadores económico-financeiros, sociais e ambientais), numa primeira fase, foram agrupados os vários indicadores por dimensões, tendo em conta cada uma das 78 empresas pertencentes à amostra. Em cada um dos questionários foram identificados os itens relativos a cada uma das dimensões de resultados organizacionais (económico-financeiros, sociais e ambientais). De seguida foi elaborado no Excel a média de cada uma das dimensões de indicadores por sujeito sendo que, seguidamente, estes foram agrupados por empresa de modo a obter apenas 78 médias de cada dimensão. Estes dados foram, então, transferidos para uma base de dados do SPSS (versão 14.0) em conjunto com a média dos três diferentes discursos de modo a que estas médias pudessem ser correlacionadas. Com efeito, este procedimento permitiu efectuar várias análises estatísticas, incluindo aquelas que procuravam averiguar a existência de uma relação entre os três tipos de discurso com a média dos indicadores das três dimensões: dimensão económico-financeira, dimensão social e dimensão ambiental¹⁰.

De acordo com as estatísticas descritivas, verificou-se que o discurso primordialmente utilizado pelos gestores das organizações nesta amostra é o Discurso dos *stakeholders* que apresenta uma média de 3.73 com um desvio-padrão de .45, seguindo-se o Discurso financeiro e económico (*média*=3.63; *desvio-padrão*=.44) e, por fim, o Discurso da RSE (*média*=3.46; *desvio-padrão*=.61).

⁹ Para uma leitura mais aprofundada acerca deste instrumento, consultar Anexo 8.

¹⁰ No anexo 9 é possível verificar as médias dos três tipos de indicadores (económico-financeiros, sociais e ambientais) para as 78 empresas.

Quadro 6: Estatísticas descritivas dos discursos mais utilizados

	Média	Desvio-padrão	N
Discurso financeiro e económico	3,6350	,44275	78
Discurso dos <i>stakeholders</i>	3,7181	,45022	78
Discurso da RSE	3,4591	,60906	78

Hipótese 1: O discurso financeiro e económico dos gestores está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza económico-financeira das organizações.

De forma a testar a nossa primeira hipótese efectuou-se uma regressão linear de modo a verificar qual o tipo de discurso que mais se relaciona com este tipo de resultados sendo que o quadro das estatísticas descritivas é o que de seguida apresentamos.

Quadro 7: Estatísticas descritivas

	Média	Desvio-padrão	N
Média dos indicadores económicos	3,9687	,47975	78
Discurso financeiro e económico	3,6350	,44275	78
Discurso da RSE	3,4591	,60906	78
Discurso dos <i>stakeholders</i>	3,7181	,45022	78

O método de regressão utilizado foi o *Enter*, ou seja, todas as variáveis predictoras foram inseridas simultaneamente.

Quadro 8: Correlações entre média dos indicadores económico-financeiros e os três tipos de discurso

		Média dos indicadores económicos	Discurso financeiro e económico	Discurso da RSE	Discurso dos <i>stakeholders</i>
Pearson Correlation	Média dos indicadores económicos	1,000			
	Discurso financeiro e económico	,937	1,000		
	Discurso da RSE	-,418	-,381	1,000	
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	,439	,346	-,145	1,000

Sig. (1-tailed)	Média dos indicadores económicos
	Discurso financeiro e económico	,000	.	.	.
	Discurso da RSE	,000	,000	.	.
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	,000	,001	,103	.

No quadro das correlações é possível verificar que o Discurso financeiro e económico é aquele que mais explica a variável critério, ou seja, a média dos indicadores económico-financeiros, com uma correlação de .937. Seguem-se as variáveis preditoras Discurso dos *stakeholders* e Discurso da RSE que apresentam correlações de valor absoluto com a variável critério de .439 e |-.418|, respectivamente.

Quadro 9: Variação da média dos indicadores económico-financeiros tendo em consideração os três tipos de discurso

Model	R	R ²	R ² ajustado	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,937(a)	,878	,876	,16874	,878	546,460	1	76	,000
2	,439(b)	,192	,182	,43398	,192	18,099	1	76	,000
3	,418(c)	,175	,164	,43867	,175	16,097	1	76	,000

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE.

O Quadro 9 demonstra que 87,8% da variação dos indicadores económico-financeiros é explicada pela utilização de um discurso financeiro e económico por parte dos gestores. O quadro da ANOVA (Quadro 10) confirma este resultado, pois a soma total dos quadrados (17,722), na sua maior parte 15,559 (87,8%) é explicada pela utilização do discurso financeiro e económico.

Quadro 10: ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,559	1	15,559	546,460	,000(a)
	Residual	2,164	76	,028		
	Total	17,722	77			

2	Regression	3,409	1	3,409	18,099	,000(b)
	Residual	14,314	76	,188		
	Total	17,722	77			
3	Regression	3,098	1	3,098	16,097	,000(c)
	Residual	14,625	76	,192		
	Total	17,722	77			

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE

d Variável critério: média dos indicadores económico-financeiros

Todos os testes F observados no Quadro 10 têm associado um nível de significância .000 que é inferior a .05, o que conduz à conclusão de que existem diferenças estatisticamente significativas entre os três tipos de discurso e a média dos indicadores económico-financeiros. Contudo, verifica-se uma maior correlação entre o discurso financeiro e económico e a média dos indicadores económico-financeiros ($F_{(1, 76)} = 546,460, p = .000$).¹¹

Com efeito, verifica-se a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o discurso financeiro e económico dos gestores e a média dos indicadores económico-financeiros, o que corrobora a hipótese por nós postulada. Ainda relativamente a esta hipótese, testou-se, à parte, a relação entre estas duas variáveis tendo em consideração os resultados do questionário de Desempenho Organizacional (DO). Assim, foi-nos possível correlacionar os três tipos de discurso (variáveis predictoras) com o volume de negócios (variável critério) das 78 empresas pertencentes à amostra.

Quadro 11: Correlações entre os três tipos de discurso e o volume de negócios das empresas pertencentes à amostra em 2003

		Volume de negócios em 2003	Discurso financeiro e económico	Discurso da RSE	Discurso dos <i>stakeholders</i>
Pearson Correlation	Volume de negócios em 2003	1,000			
	Discurso financeiro e económico	,027	1,000		
	Discurso da RSE	,068	-,381	1,000	
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	-,060	,350	-,147	1,000
Sig. (1-tailed)	Volume de negócios em 2003	.			

¹¹ Para uma compreensão visual da relação entre estas duas variáveis consultar Anexo 10.

Discurso financeiro e económico	,408	.	.	.
Discurso da RSE	,278	,000	.	.
Discurso dos <i>stakeholders</i>	,303	,001	,101	.

Como é possível verificar pela análise do Quadro 11, a variável que mais influencia o volume de negócios é o Discurso da RSE com um r de .068, seguindo-se o Discurso dos *stakeholders* com um valor absoluto de $|- .060|$ e, por fim, o Discurso financeiro e económico ($r=.027$). Porém, dado que $p=.808>.05$, estas diferenças não são consideradas estatisticamente significativas (cf. Quadro 12), sendo que as variáveis são consideradas linearmente independentes.

Quadro 12: ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	305807726172854,200	3	101935908724284,700	,325	.808(a)
	Residual	22924774793464620,000	7	314038010869378,400		
	Total	23230582519637480,000	10			

a Variáveis predictoras: (Constant), Discurso dos *stakeholders*, Discurso da RSE, Discurso financeiro e económico

b Variável critério: Volume de negócios em 2003

Hipótese 2: O discurso dos *stakeholders* está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza social das organizações.

O modo segundo o qual testamos esta segunda hipótese foi idêntico ao da hipótese anterior. Deste modo, seguidamente apresentamos o quadro das estatísticas descritivas referente às duas variáveis tidas em consideração. Neste caso, a variável preditora é o Discurso dos *stakeholders* e a variável critério é a média dos indicadores de ordem social.

Quadro 13: Estatísticas descritivas

	Média	Desvio-padrão	N
Média dos indicadores sociais	3,5194	,17205	78
Discurso financeiro e económico	3,6350	,44275	78
Discurso da RSE	3,4591	,60906	78
Discurso dos <i>stakeholders</i>	3,7181	,45022	78

No Quadro 14 é possível verificar que o Discurso dos *stakeholders* é aquele que mais explica a média dos indicadores sociais. Contudo, esta correlação é bastante inferior em relação à que anteriormente referimos (entre Discurso financeiro e económico e média dos indicadores económico-financeiros), sendo de .212. Em seguida a variável preditora que mais explica a variável critério é o Discurso da RSE com uma correlação de .191. A correlação entre o Discurso financeiro e económico e a média dos indicadores sociais revela-se ínfima, com um valor absoluto de |-.004|.

Quadro 14: Correlações entre média dos indicadores sociais e os três tipos de discurso

		Média dos indicadores sociais	Discurso financeiro e económico	Discurso da RSE	Discurso dos <i>stakeholders</i>
Pearson Correlation	Média dos indicadores sociais	1,000			
	Discurso financeiro e económico	-,004	1,000		
	Discurso da RSE	,191	-,381	1,000	
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	,212	,346	-,145	1,000
Sig. (1-tailed)	Média dos indicadores sociais	.			
	Discurso financeiro e económico	,487	.		
	Discurso da RSE	,047	,000	.	
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	,031	,001	,103	.

O Quadro 15 demonstra que apenas 4.5% da variação na média dos

indicadores sociais é devida à utilização de um Discurso dos *stakeholders*. O Quadro 16 (quadro da ANOVA) confirma este resultado pois a soma total dos quadrados (2,279), na sua maior parte 2,177 (4.5%) é explicada pela utilização do Discurso dos *stakeholders*.

Quadro 15: Variação da média dos indicadores sociais tendo em consideração os três tipos de discurso

Model	R	R ²	R ² ajustado	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,004(a)	,000	-,013	,17318	,000	,001	1	76	,973
2	,212(b)	,045	,032	,16924	,045	3,576	1	76	,062
3	,191(c)	,037	,024	,16998	,037	2,890	1	76	,093

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE

Quadro 16: ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,001	,973(a)
	Residual	2,279	76	,030		
	Total	2,279	77			
2	Regression	,102	1	,102	3,576	,062(b)
	Residual	2,177	76	,029		
	Total	2,279	77			
3	Regression	,084	1	,084	2,890	,093(c)
	Residual	2,196	76	,029		
	Total	2,279	77			

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE

d Variável critério: Média dos indicadores sociais

Os resultados da ANOVA realizados mostram, no entanto, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas ($p > .05$) entre as variáveis Discurso financeiro e económico e a variável critério ($F_{(1, 76)} = .001$,

$p=.973$), entre Discurso dos *stakeholders* e variável critério ($F_{(1, 76)}=3,576$, $p=.062$) ou entre Discurso da RSE e variável critério ($F_{(1, 76)}=2,890$, $p=.093$). Neste sentido, considerando que $p>.05$ as variáveis consideradas são linearmente independentes.

Hipótese 3: O discurso da RSE está relacionado, predominantemente, com os resultados essencialmente de natureza ambiental das organizações.

Com esta hipótese pretendíamos verificar em que medida a utilização de um Discurso de RSE, comparativamente aos outros tipos de discurso, contribui mais para a obtenção dos resultados organizacionais de nível ambiental. O Quadro 17 apresenta as estatísticas descritivas relativas a esta correlação que pretendemos evidenciar.

Quadro 17: Estatísticas descritivas

	Média	Desvio-padrão	N
Média dos indicadores ambientais	3,4444	,43444	78
Discurso financeiro e económico	3,6350	,44275	78
Discurso da RSE	3,4591	,60906	78
Discurso dos <i>stakeholders</i>	3,7181	,45022	78

O Quadro 18 permite verificar que o Discurso da RSE é aquele que mais explica a variância da média dos indicadores ambientais, apresentando uma correlação de .834. Seguidamente a variável que apresenta maior correlação é o Discurso dos *stakeholders* com um valor de .181 e por fim o Discurso financeiro e económico, com um valor absoluto de |-.202|.

Quadro 18: Correlações entre média dos indicadores ambientais e os três tipos de discurso

	Média dos indicadores ambientais	Discurso financeiro e económico	Discurso da RSE	Discurso dos <i>stakeholders</i>
Pearson Correlation				
Média dos indicadores ambientais	1,000			
Discurso financeiro e económico	-,202	1,000		
Discurso da RSE	,834	-,381	1,000	
Discurso dos <i>stakeholders</i>	,181	,346	-,145	1,000

Sig. (1-tailed)	Média dos indicadores ambientais
	Discurso financeiro e económico	,038	.	.	.
	Discurso da RSE	,000	,000	.	.
	Discurso dos <i>stakeholders</i>	,057	,001	,103	.

Quadro 19: Variação da média dos indicadores ambientais tendo em consideração os três tipos de discurso

Model	R	R ²	R ² ajustado	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202(a)	,041	,028	,42827	,041	3,235	1	76	,076
2	,181(b)	,033	,020	,43011	,033	2,560	1	76	,114
3	,834(c)	,696	,692	,24109	,696	174,032	1	76	,000

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE

O Quadro 19 demonstra que 69,6% da variação dos indicadores ambientais é explicada pela utilização de um Discurso da RSE por parte dos gestores. O quadro da ANOVA (Quadro 20) confirma este resultado, pois a soma total dos quadrados (14,533), na sua maior parte 10,116 (69,6%) é explicada pela utilização do Discurso da RSE.

Quadro 20: ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,593	1	,593	3,235	,076(a)
	Residual	13,940	76	,183		
	Total	14,533	77			
2	Regression	,474	1	,474	2,560	,114(b)
	Residual	14,060	76	,185		
	Total	14,533	77			
3	Regression	10,116	1	10,116	174,032	,000(c)
	Residual	4,417	76	,058		
	Total	14,533	77			

a Variável preditora: (Constant), Discurso financeiro e económico

b Variável preditora: (Constant), Discurso dos *stakeholders*

c Variável preditora: (Constant), Discurso da RSE

d Variável critério: Média dos indicadores ambientais

O Quadro da ANOVA demonstra, ainda, que apenas a relação entre o Discurso da RSE e a variável critério é estatisticamente significativa, dado

que $p=.000>.05$. Considera-se, então, que quer o Discurso dos *stakeholders*, quer o Discurso financeiro e económico são linearmente independentes da variável critério – média dos indicadores ambientais ($p>.05$). Com efeito, verifica-se a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o Discurso da RSE dos gestores e a média dos indicadores ambientais, o que corrobora a terceira hipótese por nós postulada¹².

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objectivo investigar a existência de relações entre três tipos de discurso utilizados pelos gestores (financeiro e económico, dos *stakeholders* e da RSE) e o desempenho organizacional – ao nível de indicadores económico-financeiros, sociais e ambientais. Por outras palavras, pretendíamos verificar se o discurso financeiro e económico é aquele que mais contribui para a obtenção de melhores resultados organizacionais económico-financeiros, se o discurso dos *stakeholders* é aquele que contribui mais fortemente para os resultados sociais das organizações e se o discurso da RSE é aquele que tem maior influência nos resultados organizacionais ao nível ambiental. Para o alcance deste objectivo tomámos como base o trabalho de Carvalho (2007) que já havia efectuado a recolha de dados e a sua inserção na base de dados, bem como algumas análises de dados que viabilizaram a realização deste estudo.

Neste capítulo, propomo-nos discutir os resultados obtidos na investigação realizada, assim como procuramos compreender quais as implicações destes para os temas abordados e para a intervenção nas organizações.

A importância do discurso dos gestores nas organizações tem sido referida frequentemente na literatura (e.g., Guild, 2002; Epstein, 2004; Carvalho et al. 2005; Carvalho, 2007 Dan-Cohen, 1991; Gergen, 1998; Gomes, 2000; Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000) dado que há uma crença cada vez maior de que “falar” pode ser mais que um simples meio de comunicar ou manipular informação, sendo uma das formas, senão a mais importante, de construir socialmente a realidade (Grant, Keenoy & Oswick,

¹² Para uma percepção visual acerca da relação entre estas duas variáveis consultar Anexo 11.

1998).

Importa também considerar que tendo em consideração as alterações que as organizações vêm a sofrer ao longo dos tempos, devido ao aumento de competitividade no mercado, entre outros factores, passou a ser fundamental atribuir importância às exigências, expectativas, interesses e objectivos, não só dos proprietários – sócios-accionistas/investidores - como também a outros indivíduos, ou grupos de indivíduos, que afectam ou são afectados pelas actividades das empresas - os *stakeholders* (Freeman, 1984, cit. por Mitchell, Agle & Wood, 1997). Com efeito, os gestores passam a ter que se preocupar, não só com o aumento de lucro e o retorno do investimento para os proprietários/sócios-accionistas, como também com a satisfação dos diversos interesses dos vários *stakeholders* de uma organização (como sejam os clientes, colaboradores, funcionários), bem como com a comunidade envolvente (numa perspectiva de responsabilidade social das empresas).

Partindo destas questões, num primeiro momento procurámos averiguar qual o tipo de discurso (financeiro e económico, dos *stakeholders* ou da RSE) que tem maior influência nos resultados organizacionais ao nível económico-financeiro. Após termos efectuado uma regressão entre os três tipos de discurso e a média dos indicadores económico-financeiros, verificou-se que o discurso que mais contribui para o aumento de lucro para os sócios-accionistas (*shareholders*) é, de facto, o Discurso financeiro e económico. Através da análise do r^2 verifica-se que este tipo de discurso explica 87,8% da variação dos indicadores económico-financeiros, com um $p=.000$. Este resultado vai de encontro ao que defende Brichard (1995) acerca da utilização de um Discurso financeiro e económico. O autor postulava que o discurso económico-financeiro visa, essencialmente, alcançar resultados económicos, tendo como principal preocupação os *shareholders*, ou seja, os sócios/accionistas (Brichard, 1995). Todavia, tanto o Discurso dos *stakeholders* como o da RSE apresentam um $p<.05$ na sua relação com a média dos indicadores económico-financeiros. Verifica-se, deste modo que, não só o Discurso financeiro e económico contribui para a obtenção de melhores resultados organizacionais ao nível económico-financeiro, como também o Discurso dos *stakeholders* (que explica 19,2% desta variação) e o Discurso da RSE (que explica 17,5% desta variação)

contribuem para a obtenção deste tipo de resultados. Neste sentido, caso os gestores de uma organização pretendam incrementar o lucro para os *shareholders*, demonstrando bons resultados de modo a assegurar a viabilidade das organizações (Polonsky, 1995, cit. por Carvalho et al., 2005), estes deverão utilizar maioritariamente um Discurso de tipo financeiro e económico.

Numa segunda hipótese deste estudo pretendíamos verificar em que medida o Discurso dos *stakeholders* era aquele que mais se relacionava com os resultados organizacionais de nível social. Ao estudar os *stakeholders*, em detrimento dos *shareholders*, grupo muito investigado na literatura, permitenos sair um pouco desta visão económica que salienta a importância deste grupo para a sobrevivência das organizações, procurando apostar na vertente dos recursos humanos, cada vez mais importante na vida organizacional (Liu, Combs, Ketchen Jr., & Ireland, 2007).

Na análise aqui efectuada verificou-se que o Discurso dos *stakeholders* explica apenas 4,5% da variação na média dos indicadores sociais, seguindo-se o Discurso da RSE que explica apenas 3,7%. Porém, nos resultados da ANOVA verifica-se a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre qualquer um dos discursos e a média dos indicadores sociais, dado que $p > .05$. Deste modo, o facto de os gestores utilizarem um Discurso dos *stakeholders* não se relaciona com uma melhoria da qualidade de vida no trabalho, nem com o grau de satisfação dos clientes, nem com a diminuição da percentagem de reclamações ou devoluções por parte dos clientes das organizações. A utilização deste discurso não se relaciona, igualmente, com o *turnover* ou com a taxa de *absentismo* da organização. Segundo Carvalho e colaboradores (2005), o Discurso abrangente [mais tarde renomeado Discurso dos *stakeholders* por Carvalho, (2007) e assim tratado ao longo deste trabalho] visa alcançar a satisfação conjunta da tríade de *stakeholders* colaboradores-clientes-accionistas. No estudo aqui efectuado tal não parece verificar-se, já que o Discurso dos *stakeholders* apenas demonstra uma correlação estatisticamente significativa com os indicadores de ordem económico-financeira ($p = .000$), explicando apenas 19,2% da sua variância. Ou seja, o Discurso dos *stakeholders* aqui estudado apenas contribui para a melhoria dos resultados organizacionais ao nível económico-financeiro, contrariamente ao postulado por Friedman e

Miles (2002), Donaldson e Preston (1995) ou Agle e cols. (1999). Todavia, estes resultados podem ser interpretados à luz do postulado por McLarney (2002). O autor defende que gerir as relações entre uma organização e os seus *stakeholders* é um meio de reduzir a incerteza e providenciar projectos que visam a sobrevivência da empresa. Neste âmbito, dado que o Discurso dos *stakeholders* aqui estudado mostra uma relação estatisticamente significativa com os resultados organizacionais ao nível económico-financeiro, podemos afirmar que, ainda que indirectamente, contribui para os resultados sociais. Se um discurso que visa uma preocupação com os *stakeholders* sócios-accionistas, clientes, colaboradores e, até, empresas concorrentes, contribui para a melhoria da competitividade empresarial, é porque todos os seus colaboradores trabalharam e esforçaram-se conjuntamente para este fim.

A terceira hipótese por nós analisada visava averiguar a existência de uma relação entre o Discurso da RSE e os resultados organizacionais ao nível ambiental. As práticas de RSE encontram-se cada vez mais desenvolvidas no mundo empresarial dado que, se uma organização utiliza recursos da sociedade, também deve ser responsabilizada pelos danos ou prejuízos causados (Oliveira, 2002). A análise aqui efectuada permitiu verificar que o discurso que mais parece contribuir para a obtenção de resultados ao nível ambiental é, com efeito, o Discurso da RSE (de acordo com o esperado para este estudo) explicando 69,6% da sua variância. Seguem-se o Discurso financeiro e económico, que explica 4,1%, e dos *stakeholders*, 3,3%. No entanto, através da análise do *p* verifica-se que apenas o Discurso da RSE tem uma relação estatisticamente significativa com os resultados organizacionais ao nível ambiental ($p=.000<.05$). Pelo facto de contribuir para os resultados da dimensão ambiental contribui, indirectamente, para os resultados económico-financeiros já que, como afirma Matten e Crane (2003), apesar de uma actuação responsável face à sociedade, permanece a busca de lucros para a empresa.

Da análise efectuada é ainda possível averiguar que o discurso que apresenta maior número de correlações estatisticamente significativas com os resultados organizacionais é o Discurso da RSE, apresentando $p=.000<.05$ com os indicadores económico-financeiros e com os indicadores ambientais de desempenho organizacional. Daqui pode-se concluir que a

responsabilidade social das empresas é um factor essencial na articulação do dinamismo económico, sendo o seu corolário a conjugação da competitividade com a solidariedade, conforme defendem Moura e Duarte (2003).

As análises efectuadas corroboram-se duas das hipóteses por nós postuladas inicialmente. Quer a hipótese 1, referente à relação entre o Discurso financeiro e económico e o conjunto dos indicadores económico-financeiros, quer a hipótese 2, relativa à correlação entre o Discurso da RSE e o conjunto dos indicadores de desempenho organizacional de ordem ambiental, foram corroboradas. O discurso dos *stakeholders* não parece ter a sua maior influência nos resultados ao nível social, como se esperava, parecendo ter sim, um maior impacto no desempenho organizacional ao nível económico-financeiro.

V. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Qualquer trabalho de investigação encerra simultaneamente limitações e abre horizontes ou pistas para futuros trabalhos de investigação. Assim, começamos por referir, tal como Carvalho (2007) que, no que diz respeito à replicação do estudo, seria importante, por exemplo, replicá-lo noutras regiões do país, onde as particularidades do tecido empresarial podem assumir-se como variáveis importantes a considerar em investigações neste domínio. A segunda consideração respeita à dimensão das empresas da amostra. Com efeito, esta é caracterizada por micro, pequenas e médias empresas e um reduzido número de grandes empresas (somente 3 num universo de 78). Atendendo a que as grandes empresas possuem realidades marcadamente distintas das demais organizações, cremos valer a pena, em estudos posteriores, incluir este tipo de empresas nos estudos a realizar. A terceira diz respeito à eventual pertinência de restringirmos os sectores de actividade das empresas da amostra, tornando, deste modo, mais homogénea a realidade organizacional estudada e facilitando, assim, a comparação intersectorial, bem como credibilizando possíveis conclusões.

Tendo em conta a crescente importância conferida às questões da responsabilidade social empresarial gostaríamos de realçar a pertinência de

se estudar mais aprofundadamente a relação entre as práticas relativas à responsabilidade social das empresas e aos discursos dos gestores e a performance organizacional. Uma das limitações deste estudo prende-se, a nosso ver, com o facto de estarmos a trabalhar com um constructo (RSE) relativamente recente na literatura, sobretudo em Portugal, dificultando a sua operacionalização e mensuração. Embora seja evidente o aumento de estudos empíricos relativamente à mesma, procurando aproximá-la da prática empresarial e afastando-a da problemática que constitui a sua definição e modelos conceptuais, parece-nos que grande parte desses mesmos estudos se insere numa dimensão mais orientada para o marketing, comunicação de resultados ao exterior e avaliação do seu impacto no capital financeiro. Contudo, ao tentarmos correlacionar a RSE com outros conceitos da literatura (como Discurso do gestores), cremos ter contribuído para a sua afirmação científica e relevância teórica. Com efeito, futuramente as investigações deverão começar a compilar todos os contributos de estudos isolados, para que a RSE seja ainda mais que a soma dos contributos dispersos. Futuramente, será vantajoso estudar mais profundamente a importância de indicadores de desempenho de ordem ambiental dado que é um tema cada vez mais importante para a vida organizacional e, tendo em consideração a recentes preocupações com o planeta, possibilitará uma melhor actuação por parte das empresas.

Em síntese, resta-nos acrescentar que, atendendo ao resumo dos resultados enunciado anteriormente, poderemos afirmar que esta investigação produziu algum suporte empírico ao modelo teórico em que nos ancorámos para a realização da presente investigação e que, modestamente, contribuímos quer para o avanço teórico, quer para a explicitação de implicações que podem ser relevantes para os decisores que se ocupam da gestão das organizações.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Acquier, A., & Gond, J-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953). *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*, 1-28.
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 13(4), 717-736.
- Barry, N. (2002). The stakeholder concept of corporate control is illogical and impractical. *Independent Review*, 6(4).
- 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.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas usando o SPSS (2^a ed.)*. Oeiras: Celta Editora (Versão original, 1990).
- Buchholz, R. (2004). The natural environment: Does it count? *Academy of Management Executive*, 18(2), 130-133.
- Burns, T., & Stalker, T. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

- Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e responsabilidade social. In J. F. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 13-25). Lisboa: RH Editora
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Tese de doutoramento em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Carvalho, C., & Gomes, D. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- 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. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cumming, J. (2001). Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: A cross-sectorial analysis of UK and transnational experience. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 45-52.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento*
- Dan-Cohen, M. (1991). Freedoms of Collective Speech: A Theory of Protected Communications by Organizations, Communities and the State. *California Law Review*, 79, 1229-1266.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communicational Management*, 9(2), 108-119.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concept, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doron, R., & Parot, F., (2001). *Dicionário de Psicologia*. (1ª edição). Lisboa: Climepsi.
- Dufrene, U., & Wong, A. (1995). Finance education ant the ethics debate. *Journal of Education for Business*, 70(3).
- Epstein, M. (2004). Communicating with stakeholders in a crisis. *Businessse Credit*. 30-34.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9(1), 95-97.
- Gergen, K. (1998). Toward a post-modern and post-western psychology. In A. D. Gomes & J. P. Valentim (Eds.), *Psicologia e Sociedade*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido, faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.
- Grant, D., Keenoy, T., & Oswick, C. (1998). *Discourse and Organization*. London: Sage.
- Guild, W. (2002). Relative importance of stakeholders: Analysing speech acts in a layoff. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(7), 837-844.
- Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Part V. Organizational effectiveness and organizational theory (Cap. 13, 5th edition). Prentice-Hall International Editions.
- Harrison, J., & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives.

Academy of Management Journal, 42(5), 479-485.

- Harrison, J., & St. John, C. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Howell, D. (2002). *Statistical methods for psychology*. (5^a Ed.). EUA: Library of Congress.
- Kim, R., & Dam, E. (2003). The added value of corporate social responsibility. *Triple Value Strategy Consulting*, 1-33.
- Liu, Y., Combs, J., Ketchen Jr., D., & Ireland, R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Malvey, D., Fottler, M., & Slovensky, D. (2002). Evaluating stakeholder management performance using a stakeholder report card: The next step in theory and practice. *Health Care Manage Review*, 27(2), 66-79.
- Marcoux, A. (2003). A fiduciary argument against stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 1-24.
- Matten, D., & Crane, A. (2003). Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*, 4, 1-24.
- McLarney, C. (2002). Stepping into the light: Stakeholder impact on competitive adaptation. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 255-272.
- 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.
- Moura, R., & Duarte, A. (2003). Dinamismo económico e responsabilidade social na Europa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 12-18.
- Neves, J. (2002). Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Revista Dirigir*, 79/80, Maio-Agosto, 21-25
- Oliveira, J. (2002). Entendendo as respostas empresariais aos desafios

- sócio-ambientais no Brasil – Dois estudos de caso. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1(1), 56-68.
- organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora. 5ª Edição.
- Pereira, A. (2006). *Spss guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do S.P.S.S. (2ª ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Phillips, R. (2004). Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. *Ivey Business Journal*, March/April, 1-4.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: El ASH (Auditoria del Sistema Humano)*. Barcelona: Icaria.
- Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1999). *Auditoria del sistema humano (ASH-II): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Quijano, S., Aparício, M., Bonavia, T., Masip, R., Navarro, J., & Ruiz, M. (1997). *Auditoria del sistema humano (ASH-I): Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29-(3), 363-377.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Rego, A., Moreira, J., & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Rossi, P., Wright, J., & Anderson, A. (1983). (Eds). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.

- Rossi, P., Wright, J., & Anderson, A. (Eds.). (1983). Sample surveys: History, current practice and future prospects. In P. H. Rossi, J. D. Wright, & A. B. Anderson (Eds.), *Handbook of survey research* (pp. 1-20). New York: Academic Press.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris : Dunod.
- Savoie, A., & Morin, E. (2001). Representações da eficácia organizacional: Desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29.
- Waddell, S. (2001). Conceptual foundations of business and society collaboration...with a particular emphasis upon the evolving relationship between philanthropy, social responsibility, corporate citizenship, and mutual gain. *The Interaction Institute for Social Change*, 1-24.
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The Body Shop Blueprint for maximizing stakeholder value*. London: PITMAN Publishing.
- Yutchman, E., & Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

VII. ANEXOS