

# PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,  
DO TRABALHO E DOS  
RECURSOS HUMANOS

---

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

---

*CoimbraCompanions*

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

# I

---

## EMERGÊNCIA E SENTIDO DA ABORDAGEM DOS STAKEHOLDERS: IMPORTÂNCIA DA SUA IDENTIFICAÇÃO E SALIÊNCIA

Carla Carvalho e Duarte Gomes

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

O presente capítulo, subdividido em três secções, trata da abordagem dos *stakeholders* (das partes interessadas numa organização ou dos seus múltiplos constituintes) e visa explicitar o contributo desta nova perspectiva para a explicação e a interpretação de alguns fenómenos organizacionais. Estas partes interessadas, por vezes chamadas constituintes, também detentores de interesses ou, de forma mais simples e abreviada, os interessados – e que, em inglês, correspondem ao que se designa por *stakeholders* – ocuparão um lugar central no presente capítulo. Trata-se de entender qual o papel que é desempenhado pelos diversos actores envolvidos nos processos e resultados organizacionais, em que medida estes são afectados ou influenciados por aqueles, que decisões são tomadas a cada nível considerado, e que contas são prestadas (e a quem) pelos diversos decisores – que também são partes interessadas.

A avaliar pela quantidade de publicações e comunicações dedicadas à gestão de *stakeholders*, somos levados a admitir que esta constitui hoje uma área de manifesto interesse, tanto no meio académico, quanto no empresarial (Carvalho, 2007). Assim, será objectivo deste capítulo analisar a importância da abordagem dos *stakeholders*, suas potencialidades e limites, para uma compreensão adequada das relações que as organizações estabelecem com as diversas partes que as constituem e nelas estão interessadas (os que directa ou indirectamente são afectados pela

actividade que as mesmas desenvolvem). Tendo em vista este objectivo, começaremos por efectuar uma revisão da literatura em torno da emergência e desenvolvimento do conceito de *stakeholder* e, seguidamente, iremos analisar as várias contribuições para a abordagem dos *stakeholders*, procurando confrontar perspectivas e modelos e realçar a centralidade do conceito de saliência para a análise de processos organizacionais. Terminaremos o capítulo com a apresentação de um modelo de identificação e saliência de *stakeholders* e uma síntese das principais ideias abordadas.

As questões relativas ao poder e influência, liderança e hierarquia, participação e controlo, desde há muito que costumam fazer parte de um capítulo de qualquer manual de Comportamento Organizacional ou de Psicologia das Organizações (e.g., Cabral-Cardoso, 1996; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Hardy & Clegg, 1996). Nas últimas décadas, sobretudo em manuais de origem anglo-saxónica, estas questões frequentemente são tratadas e surgem agrupadas sob a designação de “abordagem política” das organizações, mas, a maior parte das vezes, o dito “comportamento político” nas organizações aparece associado a algo de negativamente conotado, como seja, o que é impróprio, ilícito ou censurável. Por outras palavras, trata-se do “lado negro” das organizações (e.g., Cunha et al., 2006). Nos anos mais recentes, porém, um outro “lado” da política (aqui considerada enquanto metáfora) tem vindo a dar origem a um outro olhar sobre as organizações e sobre a sua gestão. Sobretudo após a exposição pública de alguns escândalos financeiros (de que o caso *Enron* é apenas uma ilustração) e da análise das suas repercussões, as questões da “governança”<sup>1</sup> ou da governação das organizações adquiriram novo sentido e actualidade (Cai & Wheale, 2004; Ramezani, Soenen & Jung, 2002; Stanwick & Stanwick, 2005). E, neste contexto, os “modelos de governação” (a política outra vez a servir de metáfora, mas agora de forma positiva) e a prestação de contas (*accountability*) perante as

---

<sup>1</sup> Governança, palavra portuguesa caída em desuso, parece-nos ser a mais adequada para expressar o sentido actual do termo inglês *governance*.

diferentes partes envolvidas e interessadas – *stakeholders* – ganham outra visibilidade e importância (Black, 1998; Branch, 2002). Colocar noutros termos questões ligadas à responsabilidade das organizações, à tomada de decisão, questionar quem decide, clarificar perante quem e em nome de que interesses decide, compatibilizar diferentes interesses legítimos e, ao mesmo tempo, assegurar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade das organizações, eis alguns dos desafios que actualmente se colocam às organizações e que em muito contribuíram para o despertar do interesse pela teoria dos *stakeholders* (Branch, 2002; Crawford, 2005; Key, 1999; Wei-Skillern, 2004).

Também, no plano da intervenção, quando estão em causa projectos de mudança e desenvolvimento organizacional, começa a ser reconhecido e aceite que o não envolvimento dos *stakeholders* relevantes terá como consequência a resistência à mudança ou o fracasso dos projectos (Adler & Chaston, 2002; Karlsen, 2002). Por isso, podemos hoje encontrar orientações europeias e documentos oficiais do governo português (por exemplo, Common Assessment Framework - CAF) que, no quadro na reforma da Administração Pública, recorrem à terminologia dos *stakeholders*, incentivando o seu envolvimento e advogando a necessidade de os ter em conta em questões de planeamento e gestão estratégica de organizações públicas. A necessidade de repensar as formas de organização, de envolver, de incluir ou de levar a participar os diversos intervenientes e interessados no processo de mudança que o actual contexto exige, faz com que a governança se tenha tornado uma palavra de uso frequente e que o sentido que lhe é atribuído tenha vindo a evoluir de forma significativa. Desde que o ser humano se começou a organizar socialmente através do trabalho, tem prevalecido o estilo autoritário de liderança ou de governança. Por isso, propor ou sustentar um novo discurso, em que diferentes *stakeholders* de uma organização exercem o seu poder, direitos e responsabilidades, poderá surgir, por contraste com esse estilo, como uma alternativa mais adequada, mais participativa e mais eficaz (Buono, 2005; Poutsma, 2001).

Cabe a quem assume a gestão e a liderança de uma organização atender aos destinatários da sua acção, escolhendo o modo que considera mais apropriado aos objectivos que pretende alcançar (Tsui, Ashford, Clair &

Xin, 1995; Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000; Reynolds, Schultz & Hekman, 2006). A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto ou acção concertada, o que implica uma necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que os actores organizacionais enfrentam em conjunto (Carvalho, 2007).

Neste sentido, na missão dos gestores está incluída a promoção de uma acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Contudo, a definição e alcance de objectivos é uma actividade política ou estratégica (Cabral-Cardoso, 1996), no sentido em que implica escolhas, preferências e prioridades, e tem em conta valores e interesses, assim como se apoia em alianças e ligações (Gomes et al., 2000). Agir, neste contexto, e fazê-lo de forma eficaz, implica atender a diferentes interesses em jogo, a expectativas que têm origem em *stakeholders* relevantes, a objectivos em possível confronto ou competição (Gomes & Kesti, 2000; Reynolds et al., 2006). Deste modo, as organizações podem ser perspectivadas como constelações de interessados ou grupos de *stakeholders*, sendo expectável que a sua gestão se centre na satisfação das necessidades e prioridades dos seus *stakeholders* mais relevantes (Carvalho, 2001, 2007; Reynolds et al., 2006). Com efeito, a gestão dos *stakeholders* implica que os decisores organizacionais tomem em atenção não apenas os interesses de um dos grupos tradicionalmente considerados (os proprietários/sócios-accionistas, os próprios decisores/gestores e os clientes), mas também, os interesses dos vários indivíduos e grupos que se relacionam com as organizações, sem perder de vista os interesses desta última. De facto, as organizações relacionam-se com vários *stakeholders*, os quais podem influenciá-las e serem influenciados por elas (Carvalho, 2007; Neville & Menguc, 2006). Para optimizarem os seus resultados, importa que as organizações tenham em consideração e atenção os interesses dos vários *stakeholders* com os quais se relacionam, directa ou indirectamente. De entre os diversos relacionamentos estabelecidos entre as referidas partes, aos gestores e decisores organizacionais compete procurar preservar a organização por meio do equilíbrio da gestão dos interesses de alguns (ou todos) os *stakeholders*, os quais competem entre si pelos recursos

organizacionais que são limitados (Brandes, Dharwadkar & Lemesis, 2003; Buono, 2005; Lorca & Garcia-Diez, 2004; Preston & Sapienza, 1990; Reynolds et al., 2006). Mas nem todos os *stakeholders* têm o mesmo poder para imporem a sua vontade à organização, nem a mesma legitimidade, nem a mesma capacidade de pressionar e de solicitar urgência no tratamento das suas exigências (Ackermann & Eden, 2003; Carvalho, 2007; Driscoll & Starik, 2004; Kochan & Rubinstein, 2000; Mitchell et al., 1997; Phillips, 2003; Reynolds et al., 2006). Tendo em vista o desenvolvimento sustentado e a competitividade organizacional, é importante que as organizações consigam analisar o papel e o impacto dos vários *stakeholders* na sua performance (Adler & Chaston, 2002; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Carvalho, 2007; Driscoll & Starik, 2004; Goodijk, 2003, 2003a; Kelada, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000; Olden, 2003). Recorrendo à análise da importância dos diferentes tipos de relações da organização com os seus constituintes, é possível prever o comportamento da organização e dos seus gestores perante esses *stakeholders*, uma vez que, segundo a abordagem dos *stakeholders*, as partes interessadas mais salientes tenderão a obter maior atenção por parte dos gestores (mais benefícios, tempo e recursos dessa organização) (Carvalho, 2007; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006).

Apesar de a abordagem dos *stakeholders* ser relativamente recente e de ainda possuir uma componente normativa muito acentuada, ela já foi capaz de demonstrar que as tradicionais teorias económicas da organização não são suficientes para uma compreensão adequada das relações que ela estabelece com os múltiplos *stakeholders*. Com efeito, vários são os exemplos encontrados na literatura da especialidade evidenciando que a abordagem dos *stakeholders* enriquece a interpretação e explicação de processos e resultados organizacionais. Contudo, a complexidade de que se reveste, bem como a diversidade de perspectivas que são propostas, acarretam, por um lado, uma falta de estabilização conceptual e, por outro, uma compreensível escassez de estudos empíricos, o que se verifica no que tem vindo a ser publicado, tanto em Portugal como noutros países. No seio da diversidade de conceptualizações relativas aos *stakeholders* emerge, como

uma tarefa a empreender, a sua definição e a operacionalização dos seus atributos ou características (Carvalho, 2007).

A revisão de literatura da especialidade sugere que a saliência dos *stakeholders*, apesar da sua reconhecida relevância para a compreensão do comportamento organizacional, tem sido estudada de forma isolada ou apenas tem sido objecto de investigação na perspectiva das suas consequências para o desempenho organizacional (na maior parte das vezes, considerada somente sob uma perspectiva uni-dimensional), não tendo em conta outras variáveis igualmente pertinentes, como por exemplo, as suas implicações na tomada de decisão individual em Gestão (Reynolds et al., 2006). Mais recentemente, as investigações em torno dos *stakeholders*, ao invés de se centrarem somente no próprio conceito, tendem a focalizar-se, cada vez mais, na avaliação da sua relevância para a compreensão do comportamento organizacional ou de aspectos particulares que o mesmo comporta, como a avaliação da eficácia e/ou performance organizacional (e.g., Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Carvalho, 2007; Castro, 2003; Didd, Simkin, Pride & Ferrel, 2001; Donaldson & Preston, 1995; Goodijk, 2003a, 2003b; Harrison & Freeman, 1999; Johnson & Greening, 1999; Jones, 1995; Kaarlsen, 2002; Kaler, 2003; Malvey, Fottler & Slovensky, 2002; Ogden & Watson, 1999; Oliveira, 2003; Preston & O'Bannon, 1997; Preston & Donaldson, 1999) ou a avaliação das estratégias de gestão dos *stakeholders*, nomeadamente durante os processos de mudança organizacional (e.g., Frooman, 1999; Harrison & St. John, 1996; Knox & Gruar, 2006; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). De igual modo, a investigação tem focalizado os seus esforços na construção de tipologias de *stakeholders*, assim como tem dedicado particular atenção à definição dos seus atributos (e.g., Bryson, 2004; Clarkson, 1995, 1999; Greenley & Foxall, 1997; Donaldson & Preston, 1995; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Savage et al., 1991; Whysall, 2000), realçando o papel que esses atributos desempenham na saliência dos *stakeholders* ou o impacto que essa saliência pode ter no comportamento dos gestores e na performance organizacional (e.g., Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Mitchell et al., 1997; Neville, Bell & Whitwell, 2004; Reynolds et al., 2006). Têm vindo, igualmente, a ser investigadas as relações entre atributos, saliência dos *stakeholders*, performance organizacional e valores dos gestores

(e.g., Agle et al., 1999; Bryson, 2004; Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2004), bem como a identificação e a análise dos principais *stakeholders*, tendo em vista a hierarquização e gestão dos seus interesses (Argandoña, 1998; Boatright, 2003; Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004; Donaldson & Preston, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Reynolds et al., 2006). Atendendo à importância dos clientes na vida organizacional, sobretudo ao nível das questões da qualidade (e.g., a satisfação com a qualidade dos produtos/serviços da empresa, a qualidade do serviço prestado), noutros estudos têm sido enfatizadas as relações entre a atenção dada a esse *stakeholder* e o seu grau de satisfação (Bridges & Harrison, 2003; Robbins, 1993), bem como o seu impacto no desempenho organizacional (Berry, Hungate & Temple, 2003). Outros estudos centraram-se na investigação da relação entre as alterações da saliência dos *stakeholders*, ao longo do ciclo de vida organizacional, e as estratégias utilizadas para a sua gestão (Almeida, 2003; Jawahar & McLaughlin, 2001; Neville et al., 2004). Tem-se procurado, igualmente, estudar a relação entre a gestão dos relacionamentos organização-*stakeholders* e o seu impacto nalguns resultados organizacionais (Boatright, 2003; Carvalho, 2007; Leisinger & Schmitt, 2001; Neville & Menguc, 2006). A este propósito, salientamos, entre outros, o trabalho de Friedman e Miles (2002), no âmbito do qual é desenvolvido um modelo de gestão de *stakeholders* que realça o conjunto das relações entre organizações e *stakeholders*, bem como a dinâmica destas relações ao longo do tempo. Outros estudos procuram relacionar a cooperação e o compromisso dos *stakeholders* com a organização e seu impacto nos resultados da organização (Harrison & St. John, 1996; Lampe, 2001; Savage et al., 1991). Mais recentemente, podemos também constatar que os estudos sobre metodologia de planeamento e avaliação da performance organizacional têm vindo a incluir indicadores de avaliação relativos às expectativas dos *stakeholders*-chave (Daake & Anthony, 2000; Kumar & Subramanian, 1998).

Em todos os estudos analisados e mencionados, a saliência dos *stakeholders* (e a gestão dos seus interesses) emerge como uma temática central, sendo encarada, como pudemos constatar, como uma variável com impacto na vida das organizações e, em particular, na sua performance, devendo, por isso mesmo, ser tida em consideração. Não obstante a diversidade de

modelos e perspectivas que podem ser encontrados no seio da literatura dedicada à gestão de *stakeholders*, a revisão crítica da mesma indica, como adiante evidenciaremos, haver convergência relativamente à relação estabelecida entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho organizacional, numa óptica de criação de vantagens competitivas sustentáveis. Com efeito, no actual contexto de globalização económica, a gestão dos *stakeholders* adquire um valor acrescido no âmbito da performance e competitividade organizacionais, no sentido que contribui para uma governação empresarial (*corporate governance*) mais eficaz. Assim sendo, os autores que abordam esta temática defendem que a capacidade de identificar, categorizar e gerir os diversos *stakeholders* organizacionais, tendo em conta a sua relevância (saliência), constitui uma importante fonte de vantagem competitiva das organizações na actualidade (e.g., Agle et al., 1999; Almeida, 2003; Berry, Hungate & Temple, 2003; Boatright, 2003; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Harrison & St. John, 1996; Harrison & Freeman, 1999; Johnson & Greening, 1999; Lampe, 2001; Leisinger & Schmitt, 2001; Ogden & Watson, 1999; Preble, 2005; Preston & O'Bannon, 1997; Reynolds et al., 2006; Savage et al., 1991). Estreitamente relacionados com a crescente importância da gestão dos *stakeholders*, encontram-se os discursos dos gestores, na medida em que diferentes perspectivas a propósito de finalidades organizacionais, prioridades de gestão, valores e práticas na governação empresarial, acabam por ter reflexos na avaliação da saliência dos *stakeholders* e nos resultados da organização (e.g., Acquier & Gond, 2005; Carvalho et al., 2005; Carvalho, 2007; Dawkins, 2004; Gomes et al., 2000; Gomes & Kesti, 2000; Gomes & Mira, 2006; Kim & van Dam, 2003; Moura & Duarte, 2003; Munnilla & Miles, 2005; Neves, 2002; Orlitzky, 2000; Phillips, 2004; Reed & Reed, 2004; Sousa et al., 2005; Tsoutsoura, 2004; Ussman & Sequeira, 2003).

## 1. A ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS*: EMERGÊNCIA E SIGNIFICADO

Um breve olhar pela literatura no âmbito das organizações atesta o lugar de destaque que as questões ligadas à gestão dos *stakeholders* ocupam. São várias as disciplinas que se têm interessado pela caracterização do

ambiente em que os gestores operam, por aquilo que influencia o seu comportamento, pelo que fazem ou devem fazer (Buono, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Driscoll & Starik, 2004; Jones, 1995; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006), contribuindo para o repensar de conceitos (e.g., eficácia/performance organizacional, vantagem competitiva, sobrevivência organizacional), bem como de práticas e de discursos sobre as organizações. Uma organização pode ser entendida como uma constelação de múltiplos interessados ou constituintes organizacionais (*stakeholders*), aos quais a mesma deve prestar contas, ir ao encontro dos seus interesses, bem como procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas. Estes *stakeholders*, que directa ou indirectamente se relacionam com a organização, possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência e tendem a exercer pressão sobre a organização para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Carvalho, 2001, 2007; Carvalho & Gomes, 2000; Carvalho & Gomes, 2002; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Knox & Gruar, 2006; Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006).

Uma organização (através dos seus gestores) que consiga atender, de forma equilibrada, às necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, isto é, que seja capaz de satisfazer os interesses desses constituintes, conseguirá mais facilmente obter bons resultados a vários níveis (económico, social e ambiental) (Hillman & Keim, 2001; Reynolds et al., 2006; Trieschemann, Dennis, Northcraft & Niemi-Jr, 2000). Assim, uma adequada identificação dos *stakeholders-chave*, uma análise aos seus interesses e saliência, poderão ter uma influência positiva na geração de resultados organizacionais (Bryson, 2004; Reynolds et al., 2006). Por outras palavras, os bons resultados, a sustentabilidade e o crescimento equitativo das organizações são viabilizados através de processos negociados e cooperativos entre as organizações e os seus constituintes, o que é facilitado com a identificação, negociação e envolvimento dos seus *stakeholders* (Bryson, Cunningham & Lokkesmoe, 2002; Crawford, 2005; Hall & Vredenburg, 2003; Reynolds et al., 2006). O sucesso das organizações passa, em grande medida, pela capacidade de estas gerirem os

relacionamentos, a influência e o poder que os *stakeholders* exercem sobre elas e a sua capacidade de gerirem recursos vitais ao seu funcionamento eficaz (Coff, 1999; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006). Com efeito, a gestão de *stakeholders* prende-se com a identificação dos actores envolvidos (partes interessadas), dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afectar os riscos e a viabilidade de programas ou projectos organizacionais (Reynolds et al., 2006).

Apesar de a teoria dos múltiplos interessados – *stakeholder theory*, para os anglo-saxónicos – ser um modelo relativamente recente, já que apenas no início da década de 80 foi introduzido na literatura por Freeman (1984), ela tem raízes bem profundas na Psicologia das Organizações (Schilling, 2000) e nos modelos e práticas organizacionais (Kippenberger, 1999). Basicamente, esta teoria põe em causa o papel tradicionalmente atribuído às organizações (apenas e só económico), como sustenta Key (1999) e, em particular a predominância de um grupo específico (os proprietários/sócios/accionistas) na definição do comportamento organizacional (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Segundo Schilling (2000), há mais de 60 anos que Follett se interessou por este tema, tendo sido uma das primeiras autoras a analisar as organizações debruçando-se sobre tópicos que hoje caracterizam a abordagem dos *stakeholders*, sendo de destacar a sua concepção de organização como uma entidade constituída por pessoas, grupos de pessoas, que está inserida numa comunidade. Também é um facto que, já nos anos sessenta, em países como os EUA e o Reino Unido, antes do surgimento da abordagem dos *stakeholders*, como é concebida actualmente, alguns autores já defendiam certos princípios que hoje estão subjacentes à referida abordagem (Buono, 2005; Freeman & Reed, 1983; Preble, 2005; Slinger, 1999; Stoney & Winstanley, 2001). No entanto, foi apenas em meados da década de oitenta, após a publicação do livro de Freeman, em 1984, que se tornou uma obra marcante nos EUA, que o conceito se popularizou e conquistou grande aceitação. Segundo Preble (2005) e Buono (2005), a partir dessa data, muitas investigações neste domínio, quer de natureza teórica, quer empírica, foram desenvolvidas, um pouco por todo o mundo, embora poucos esforços pareçam ter sido feitos para integrar de forma consistente os conhecimentos sob a forma de teoria ou modelo,

tornando difícil implementar, na prática, um processo de análise e gestão de *stakeholders*<sup>2</sup> nas organizações.

A palavra *stakeholder*, que, em português, poderá ser traduzida por “parte interessada”, “agente” ou “interveniente”, refere-se a todos os envolvidos (e.g., accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores diversos, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral) num processo, de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos). São todos aqueles que influenciam de forma decisiva (ou são importantes para) o sucesso da organização ou de um projecto. Assim, o termo “stakeholder” designa todas as pessoas, grupos ou instituições, que, de alguma maneira, são influenciadas pelas acções de uma dada organização (Carvalho, 2007).

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação das partes nele interessadas, ou seja, dos intervenientes. Por isso, é necessário assegurar que as suas expectativas e necessidades sejam tidas em conta e consideradas pelos decisores organizacionais. De modo geral., essas expectativas envolvem a satisfação de necessidades, mediante uma compensação financeira e um comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes apresenta e representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite encontrar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução do mesmo. Uma organização que pretenda ter uma existência estável e duradoura deverá procurar satisfazer, simultaneamente, as necessidades de todas as partes nela interessadas. Para fazer isso, ela precisa de criar valor, isto é, garantir que a aplicação dos recursos usados deve ser capaz

---

<sup>2</sup> A análise de *stakeholders* consiste na identificação dos principais actores envolvidos (partes interessadas), dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afectar a viabilidade ou aumentar os riscos de programas ou projectos organizacionais (Bryson, 2004). Neste sentido, está muito próxima da chamada análise *SWOT* (Tvorik & McGivern, 1997).

de gerar um benefício maior do que o seu custo total (Branch, 2002; Cai & Wheale, 2004; Dunn, 1996; Wheeler & Silanpää, 1997).

Se atendermos à etimologia inglesa das palavras que usamos, na origem, o termo *stake something* significa “dizer que alguém tem um direito de ter alguma coisa” (Wehmeier, 1993: p. 608), sem especificar a delimitação temporal deste direito e podendo referi-se ao presente ou ao futuro, sendo que, neste último caso, estamos a referir a potenciais benefícios ou custos. Daqui se conclui que um *holder*, cuja tradução é “uma pessoa que tem ou possui algo e o mantém em mãos” (Wehmeier, 1993: p. 306), de um *stake* é a pessoa física ou jurídica que tem direito a ter qualquer coisa ou que tem direito a pronunciar-se sobre determinada coisa ou assunto. Transpondo este significado para *stakeholder* de uma organização, poderemos afirmar que uma dada pessoa tem o direito de ter alguma coisa da organização e esse direito não será entendido como sendo voluntário, mas como ocorrendo independentemente da vontade do interessado. Desta forma, todas as pessoas jurídicas e físicas que são influenciadas pela organização são os seus *stakeholders*.

A investigação em torno das questões ligadas aos interesses, objectivos e expectativas dos *stakeholders*, desde a década de sessenta que tem vindo a atrair a atenção de vários investigadores (Mitchell, et al., 1997). Com efeito, em 1963, foi pela primeira vez mencionado o conceito de *stakeholder* num Memorando do Stanford Research Institute (Slinger, 1999; Stonley & Winstanley, 2001). Contudo, foi já na década de 80, quando Freeman publicou uma obra considerada hoje por muitos como marcante – *Strategic Management: A stakeholders approach* – que a gestão dos *stakeholders* se foi tornando, progressivamente, uma área de reconhecido interesse para todos aqueles que, independentemente da sua área de intervenção ou de investigação, fazem das organizações o seu objecto de estudo e de intervenção (Donaldson & Preston, 1995).

No final da década de noventa, Mitchell, Agle e Wood (1997) efectuaram uma extensa revisão da literatura sobre o conceito de *stakeholder*, tendo concluído ser possível agrupar a investigação neste domínio em cinco períodos, que reflectem as várias posições dos autores considerados em cada época. Assim, num primeiro período, compreendido entre 1963 e

1987, e designado pelos autores por *dependência entre as partes*, a literatura emergente centrava-se na questão das relações entre a organização e as partes interessadas, enfatizando que essas relações eram essenciais para os dois lados e que aos dois afectavam. O período seguinte (segundo), compreendido entre 1987 e 1989, e designado por *relação contratual entre as partes*, englobava as definições de *stakeholder* nas quais as relações de dependência continuavam a ser tidas em consideração e incluíam, ainda, a noção de contrato entre as partes. O terceiro, compreendido entre 1989 e 1991, e designado por *direitos de propriedade*, corresponde ao período no qual os direitos de propriedade são mencionados e é estabelecida uma clara ligação ao campo jurídico. Um quarto período, compreendido entre 1991 e 1994, e designado por *legitimidade*, corresponde a uma fase na qual o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. Por fim, o quinto, desde 1994 até aos dias de hoje, e designado de *criação de valor*, corresponde a um período no qual as definições procuram enfatizar o valor em risco para as partes envolvidas, tendo subjacente, essencialmente, um enfoque de natureza económica (op. cit., p. 858).

Para além desta forma de categorizar a literatura, entendemos dever ser aqui considerada uma outra corrente, com início no final da década de noventa até aos nossos dias, na qual a noção de *stakeholder* se liga estreitamente à noção de responsabilidade social. Neste contexto, uma organização socialmente responsável é aquela que integra voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (*stakeholders*) (Lantos, 2001; Wheeler & Silanpää, 1997; Wei-Skillern, 2004).

Apresentamos seguidamente os cinco períodos considerados por Mitchell et al. (1997) atrás referidos no quadro seguinte:

Quadro 1: Who is a stakeholder? A chronology

Fonte	Noção de stakeholder
Stanford memo (1963)	“Aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização poderá deixar de existir” (cit. por Freeman & Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	“Aqueles dependentes da empresa, relativamente ao alcance dos seus objectivos pessoais, e dos quais a existência da empresa depende” (cit. por Näsi, 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen (1971)	“Guiados pelos seus próprios interesses e objectivos são considerados participantes na empresa e esta também deles depende” (cit. por Näsi, 1995).
Freeman & Reed (1983, p. 91)	Atribuem dois sentidos: 1) Lato – “podem afectar o alcance dos objectivos organizacionais ou quem é afectado pelo alcance dos objectivos organizacionais”. 2) Restrito – “de quem a organização está dependente para a continuidade da sua sobrevivência”.
Freeman (1984, p. 46)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados pelo alcance dos objectivos organizacionais”
Freeman & Gilbert (1987, p. 397)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados por um negócio”.
Cornell & Shapiro (1987, p. 5)	“Refere-se às entidades que reclamam e que possuem “contratos” com as organizações.
Evan & Freeman (1988, pp. 75-76)	“São aqueles que têm interesses ou exigências sobre uma empresa”.
Evan & Freeman, 1988: 79	“São aqueles que podem ser beneficiados ou prejudicados por, e cujos direitos foram violados ou respeitados pelas acções de uma organização”.
Bowie (1987, p. 112)	“Aqueles sem o apoio dos quais a empresa deixaria de existir”.
Alkhafaji (1989, p. 36)	“Grupos pelos quais a organização é responsável”.
Carroll (1989, p. 57)	“Direitos que um ou mais deste tipo de entidades têm – e que podem variar entre interesses relativos a direitos (legais ou morais) e posse ou título legal relativamente às receitas de uma empresa ou da sua propriedade”
Freeman & Evan (1990)	“Partes contratantes”
Thompson et al. (1991, p. 209)	“Alguém que está/entra em relação com uma organização”
Savage et al. (1991, p. 61)	“Aqueles que possuem um interesse nas acções de uma organização e...a capacidade para a influenciar”
Hill & Jones (1992, p. 133)	“Constituintes que apresentam exigências legítimas sobre a empresa...estabelecidas através da existência de uma relação de troca”; “aqueles que fornecem algo (recursos críticos) à empresa e, em troca, cada um espera que os seus interesses sejam satisfeitos”.

Brenner (1993, p. 205)	“Aqueles que desenvolvem/têm relações legítimas, não-triviais, com a organização [tais como] transacções, impactos de acção e responsabilidades morais”.
Carroll (1993, p. 60)	“Alguém que pode ser afectado ou afectar as receitas/lucros, de um ou mais tipo de direitos, de um negócio”.
Freeman (1994, p. 415)	“Diz-se dos participantes nos “processos humanos da criação de valor acrescentado”.
Wicks et al. (1994, p. 483)	“Aqueles que “interagem com, atribuem significado e definição à organização”.
Langtry (1994, p. 433)	“Aqueles pelos quais “a empresa é relativamente responsável pelo seu bem-estar e que detém algum tipo de exigência legal ou moral sobre ela”.
Starik & Rands (1995, p. 90)	Aqueles que “podem e estão a tornar os seus interesses conhecidos” – “ são ou podem ser influenciados por, ou são ou, potencialmente, podem ser influenciadores de alguma organização”.
Clarkson (1994, p. 5)	Aqueles que “sustentam alguma forma de risco como resultado de terem investido algum tipo de capital humano, financeiro ou de valor na empresa” ou “correm algum risco decorrente das actividades da empresa”.
Clarkson (1995, p. 106)	“Aqueles que têm/reclamam propriedade, direitos ou interesses nas actividades de uma organização”.
Nãsi (1995, p. 19)	“Aqueles que interagem com a empresa e, portanto, tornam as suas operações possíveis”.
Brenner (1995, p. 76)	“Aqueles que têm/poderão ter impacto ou podem sofrer algum tipo de impacto por parte da organização”.
Donaldson & Preston, (1995, p. 85)	“Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e/ou aspectos substantivos da actividade organizacional”.

(Adaptado de Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 858)

Em suma, a abordagem dos *stakeholders*, que tem subjacente uma perspectiva pluralista de organização, emergiu de forma mais notória no decurso da década de 1990, reflectindo, essencialmente, os interesses de um grupo particular – o dos proprietários/sócios/investidores/accionistas. Esta perspectiva, ancorada no conceito de *stakeholder*<sup>3</sup>, popularizado por Freeman

<sup>3</sup> Podemos situar a origem do termo *stakeholder* no ano de 1962, quando o *Stanford Research Institute* usou pela primeira vez a expressão “stakeholder perspective”. Este conceito derivou das teorias de Darwin e Smith e das mudanças ambientais nos anos de 1960, a partir do reconhecimento de que, para além dos accionistas, existiam outras pessoas, grupos e organizações que eram afectadas pelas actividades de uma organização. As partes interessadas ou *stakeholders* também podiam ser referidas como constituintes, agentes, reclamantes, influentes ou público. Cada um destes termos tinha os seus méritos, mas o termo “partes interessadas” era preferível quando se pretendia identificar, genericamente, os grupos atingidos

(1984), procurava abarcar o conjunto das relações que a empresa mantinha com a envolvente, sendo sublinhado o facto de a actividade da organização não ser apenas uma série de transacções comerciais, mas também, um esforço de cooperação e competição, envolvendo um elevado número de pessoas, organizadas de diferentes modos, que procuravam atingir os seus objectivos (Baudry, 2003; Boatright, 2003; Bryson, 2004; Ferrary & Pesqueux, 2004; Mercier, 1999).

Os *stakeholders* passaram a ser vistos como uma comunidade de referência possível, com base num critério de identificação, do tipo económico, político, moral, ou outro. Este critério permitia operar a delimitação dos contornos de um grupo, ao qual os actores sociais poderiam pertencer, sem que tivessem de se excluir de qualquer outro grupo. Esta abrangência constituía a riqueza e, simultaneamente, a ambiguidade da abordagem dos *stakeholders*, uma vez que um indivíduo podia ser, ao mesmo tempo, cidadão, accionista, empregado e cliente, inserindo-o, assim, numa sociedade em rede (Ferrary & Pesqueux, 2004).

A literatura anglo-saxónica opunha muitas vezes os accionistas (*shareholders/stockholders*) a outras partes interessadas (*stakeholders*) (Donaldson & Dunfee, 2004). Estas eram concebidas por Mercier (1999) como aqueles que “detinham algo”, ou seja, o conjunto de agentes para os quais o desenvolvimento e a boa saúde da organização constituíam um importante desafio. Assim, *stakeholders* eram todos aqueles que participavam no desenvolvimento da organização. Para Freeman (1984), *stakeholder* designava qualquer grupo ou indivíduo que pudesse afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização. Ou seja, eram todos aqueles – as partes interessadas – que tinham ou podiam vir a ter um envolvimento ou um interesse nas actividades desenvolvidas por uma organização, não havendo implicações ou necessidade de reciprocidade de impactos (Mitchell et al., 1997). Assim entendida, esta perspectiva não pressupunha qualquer contrato – não era contratualista (Ferrary & Pesqueux, 2004).

---

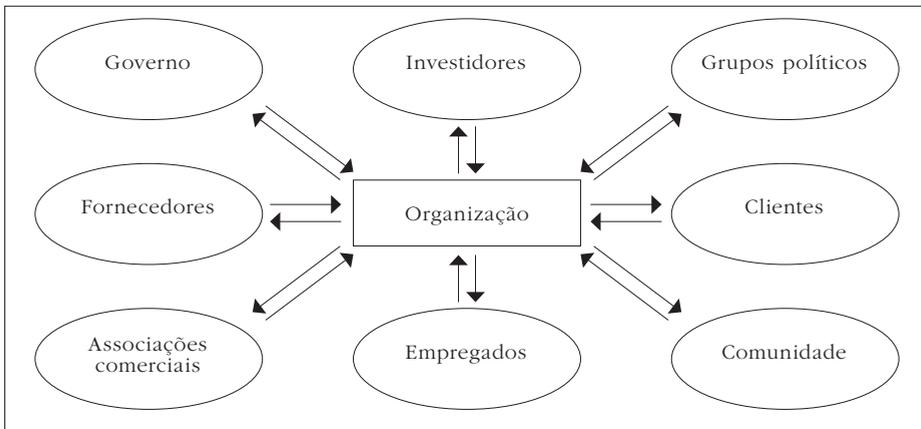
pelas actividades de uma organização, para com os quais esta última tinha a obrigação de prestar contas ou responder perante alguém (Andriof et al., 2002).

A ambiguidade e abrangência da definição de Freeman (1984) permitia incluir uma infinidade de partes interessadas, como por exemplo terroristas, activistas, meios de comunicação de massas, concorrentes (Baron, 1995; Phillips, 1999; Stoney & Winstanley, 2001), ou até mesmo factores climáticos (Mitchell et al., 1997), já que todos eles afectavam a organização, mas aos quais não devia ser reconhecida legitimidade (Phillips, 1999, 2003). Por isso, o conceito era considerado relativamente vago (Jones & Wicks, 1999) ou muito vago (Pesqueux & Biefnot, 2002). A sua aplicação gerava confusão sobre a sua natureza e significado (Donaldson & Preston, 1995). Logo, era incapaz de fornecer os meios necessários para os gestores reconhecerem e actuarem no sentido de avaliarem os interesses de todas as partes interessadas (Key, 1999). Para Phillips (1999), a definição de Freeman (1984) estava rodeada de imprecisão, uma vez que confundia duas classes diferentes de partes interessadas: aquela que podia afectar a organização e aquela que era afectada pela organização; as quais exigiam, a seu ver, uma gestão diferenciada. Contudo, as partes não interessadas (*nonstakeholders*) também deviam ser consideradas nas decisões de gestão, não porque elas tivessem legitimidade, mas pelo impacto que podiam exercer sobre a performance da organização, ou pelos interesses legítimos que podiam representar (Mitchell et al., 1997; Lawton et al., 2000; Phillips, 1999, 2003). Em geral, as categorias típicas de “partes interessadas” incluíam cinco grupos básicos: os accionistas, os clientes, os fornecedores, os empregados e a comunidade, mas podiam incluir outras categorias, como por exemplo, idosos, crianças, vizinhos ou “inimigos”, e a sua identificação era influenciada pela cultura e história, e era, segundo Winn (2001), condicionada por variáveis situacionais.

Donaldson e Preston (1995) foram os primeiros autores a dar coerência ao conceito de “partes interessadas”, ao defini-las com base nos interesses legítimos que estas detinham na organização, o que implicava que os detentores de direitos fossem grupos e pessoas que tinham interesses legítimos, logo, eram conhecidos e identificáveis; e que, os interesses de todos os *stakeholders* tinham valor intrínseco. Esta definição abrangente sublinhava a responsabilidade da organização como entidade colectiva, produtora de bens e serviços, mas também de externalidades, quer positivas (e.g., criação de emprego) quer negativas (e.g., poluição), mas carecia de critérios para

identificar quem eram as partes interessadas, para se determinarem ou especificarem os direitos que correspondiam a cada uma dessas partes (Argandoña, 1998; Baudry, 2003; Wheeler & Silanpää, 1997).

O modelo apresentado por Donaldson e Preston (1995) realçava o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização, não existindo prioridades pré-estabelecidas em relação aos interesses de qualquer das partes interessadas envolvidas<sup>4</sup>. Quer as pessoas consideradas individualmente, quer a Sociedade, eram afectadas de vários modos pelas actividades de uma organização – quanto maior fosse a organização tanto mais os seus efeitos se fariam sentir (Leisinger & Schmitt, 2001; Pérez, 2003).



(Adaptado de Donaldson & Preston, 1995)

**Figura 1: Modelo pluralista de governabilidade empresarial**

Para alguns autores (e.g., Donaldson, 1992, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones & Wicks, 1999), a abordagem dos *stakeholders* tinha como premissas que: *a)* A organização se relacionava com vários grupos ou indivíduos que afectavam ou eram afectados pelas suas decisões;

<sup>4</sup> A gestão com base na perspectiva dos *stakeholders* envolvia a afectação dos recursos organizacionais e a avaliação dos impactos dessa afectação na performance organizacional, em vários grupos de interesses, dentro e fora das fronteiras da organização. A ideia base era a de que o resultado final da actividade empresarial devia ter em consideração os resultados (*outcomes*) que optimizavam os interesses de todas as partes interessadas, e não apenas os resultados dos accionistas (Clarkson, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Jones & Wicks, 1999).

b) Estava relacionada com a natureza dessas relações, em termos de processos e de resultados, quer da organização quer das partes interessadas; c) Os interesses das partes interessadas tinham valor intrínseco e era suposto que nenhum deles se sobrepunha aos outros; d) Se interessava pela tomada de decisões.

Segundo Pesqueux e Biefnot (2002), nesta abordagem, ressaltavam como principais características, a rejeição da predominância de qualquer parte interessada e o carácter intrínseco do valor dos interesses.

### 1.1. ELEMENTOS E PRINCÍPIOS GENÉRICOS

O modelo económico das organizações empresariais, cujo paradigma se centra nos resultados económico-financeiros e na primazia dos interesses dos accionistas (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Deakin, 2005; Halal, 2000), revelou-se inadequado ou limitado para explicar o comportamento das organizações. Tal constatação deu origem ao aparecimento de modelos que visavam permitir descrever de forma mais ajustada e adequada o comportamento das organizações, nomeadamente das organizações empresariais contemporâneas (Key, 1999), assim como ao surgimento de novos modelos organizacionais onde os diversos grupos de interesse (*stakeholders*) entram em processos de negociação e cooperação complexos e vantajosos (Ackermann & Eden, 2003; Blair, Savage & Whitehead, 1988; Halal, 2000).

É a partir da crise petrolífera de 1973 que o princípio desenvolvido por Freeman de *quem* ou o *que* realmente conta, em termos de estratégia organizacional, se tornou numa temática objecto de interesse, sobretudo nas sociedades democráticas mais desenvolvidas (Mellahi & Wood, 2003). Parece existir uma relação íntima entre o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais de compatibilização entre os diversos interesses presentes nas organizações, o estágio de desenvolvimento económico das nações e o seu respectivo regime político (Caldeira, 2006). Mas, segundo alguns autores (e.g., Mellahi & Wood, 2003; Hall & Vredenburg, 2003), se o desenvolvimento organizacional e económico nalguns contextos se pode realizar sem que sejam tomados em atenção os interesses detidos por indivíduos,

grupos ou mesmo comunidades, a sustentabilidade e o crescimento equitativo só se tornam possíveis através de processos negociados e cooperativos entre eles. Para Chomsky (1996), se bem que as más ideias possam trazer bons resultados, sobretudo se se der prioridade aos interesses dos sócios/accionistas e/ou gestores de topo, algumas políticas e práticas organizacionais diferenciadas, ao longo dos últimos 20 anos, têm-se revelado bons exemplos da forma como se podem compatibilizar os interesses mais diversos e ter-se sucesso nos negócios. Desta forma, poderemos entender *stakeholders* (interessados ou constituintes organizacionais), em sentido lato, como indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados, directa ou indirectamente, pelo comportamento de uma organização e que, assim, possuem algum interesse nas actividades desenvolvidas pela mesma (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Carvalho, 2007; Carvalho et al., 2005; Freeman, 1984; Preble, 2005; Trieschmann et al., 2000). Segundo Gotterbarn (2001), os *stakeholders* organizacionais não se circunscrevem apenas aos indivíduos ou grupos que possuem a capacidade política e/ou económica de influenciar o comportamento da organização. Como explicitam Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* podem ser indivíduos, grupos de indivíduos ou comunidades sociais e incluem todos aqueles que possuem a expectativa de obter ganhos com as operações bem sucedidas da organização. Cada *stakeholder*, consoante a posição ou o estatuto que detém num dado momento face a uma dada organização e de acordo com os objectivos ou interesses que tem nela, tende a atribuir um peso relativo ao que dela espera. Podem ocorrer muitas vezes conflitos de prioridades entre os diferentes grupos de *stakeholders*. Por exemplo, em geral quem vende um produto ou serviço tende a valorizar o elevado preço desse bem e quem compra/consome tende a valorizar um preço baixo. Quem concebe ou desenha um produto valoriza a estética e quem o utiliza valoriza a facilidade de utilização (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Os compromissos entre interesses em jogo e as prioridades dos vários *stakeholders*, como por exemplo entre segurança e custo, podem constituir uma importante questão jurídica e legal (Caldeira, 2002) ou ética (Bereza-Jarocinski, 2001; Bronn & Bronn, 2003; Ots & Strudler, 2002; Thomas, Schermerhorn-Jr & Dienhart, 2004). Estas questões colocam muitas vezes desafios e dilemas aos gestores

nas organizações (Kujala, 2001; Weiss & Anderson, 2004). Daí que seja tão importante o chamado mapeamento da importância dos *stakeholders* (Freeman, 2000). É que, de acordo com a importância dos relacionamentos da organização com as suas partes interessadas, é possível prever que os mais importantes (salientes) obterão maior atenção por parte da gestão, nomeadamente ao nível da distribuição dos recursos e benefícios e esforços organizacionais (Reynolds et al., 2006). Esta importância relativa pode ser explicada pela teoria da identificação e análise de *stakeholders* proposta por Mitchell et al. (1997) e que adiante explicitaremos.

Segundo alguns autores (e.g., Jones e Wicks, 1999; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006), podemos considerar alguns princípios genéricos na abordagem dos *stakeholders*:

1. A organização desenvolve relações com vários *stakeholders*, os quais influenciam as suas decisões e são por elas influenciados. Segundo a referida abordagem, numa organização podem coexistir *stakeholders* com interesses divergentes, os quais podem ser relativamente incompatíveis. A decisão de privilegiar os interesses de certos *stakeholders* pode suscitar conflitos de interesses (Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006);
2. A natureza das relações desenvolvidas entre a organização e os diferentes *stakeholders* é um factor importante para a compreensão e gestão do comportamento organizacional (Jones & Wicks, 1999; Neville & Menguc, 2006);
3. Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses deve dominar os restantes (Jones & Wicks, 1999);
4. A abordagem centra-se na tomada de decisão por parte de um dos *stakeholders* – os gestores (Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006).

Alguns autores (e.g., Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997) reconhecem que a abordagem dos *stakeholders* ainda não conseguiu alcançar um estágio

de desenvolvimento que permita a sua caracterização plena como teoria. Embora a abordagem contribua para auxiliar as organizações a gerir a rede de relações entre as várias partes, ainda não conquistou o estatuto de teoria e algumas melhorias deverão ser incrementadas (Bryson, 2004).

## 1.2. *PERSPECTIVAS SOBRE STAKEHOLDERS*

Donaldson e Preston (1995) categorizaram as várias perspectivas que tratam dos *stakeholders* e distinguiram três: normativa, instrumental e descritiva. A forma como as distinguem e categorizam tem a vantagem de explicitar certas relações que anteriormente permaneciam implícitas. Basicamente, a perspectiva *normativa* prescreve como o mundo deveria ser; a perspectiva *instrumental* indica como se deveria fazer (liga os meios com os fins); a perspectiva *descritiva/empírica* é usada para descrever, e por vezes explicar, características e comportamentos das organizações (Atkinson et al., 1997; Brammer & Millington, 2003; Donaldson & Preston, 1995; Driscoll & Starik, 2004; Freeman, 1999, 2000; Friedman & Miles, 2004; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003; Pesqueux & Biefnot, 2002; Van Buren III, 2001; Vinten, 2001).

Segundo a perspectiva *normativa*, as organizações e os seus gestores deveriam agir de determinado modo (segundo certas normas ou padrões). Deste modo, procura-se especificar como os gestores *devem* lidar com os *stakeholders*. Neste contexto, emergem conceitos como direitos e contratos e a especificação dos meios para alcançar determinados fins ou objectivos. Para esta perspectiva, os *stakeholders* possuem interesses legítimos e um valor intrínseco para a organização (Driscoll & Starik, 2004; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003).

De acordo com a perspectiva *instrumental*, a obtenção de certos resultados (*outcomes*) seria mais provável se as organizações e os gestores agissem de determinado modo. Mais concretamente, e segundo esta perspectiva, se certas práticas fossem levadas a cabo, então, certos resultados observar-se-iam (Reynolds et al., 2006). É considerado que uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders* terá um impacto positivo na performance da organização,

nomeadamente ao nível dos resultados económicos, sociais e ambientais (Atkinson et al., 1997; Brammer & Millington, 2003; Carvalho, 2007; Friedman & Miles, 2004; Goodijk, 2003, 2003a; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003; Neville & Menguc, 2006).

Por fim, a abordagem dos *stakeholders* pode ser usada numa perspectiva *descritiva*, *fazendo incidir a atenção sobre* características organizacionais e comportamentos dos seus actores, nomeadamente dos gestores e decisores organizacionais. Segundo esta perspectiva, a organização pode ser vista como uma constelação de interesses opostos que possuem um valor intrínseco, sendo importante investigar como os gestores se relacionam, na realidade, com os *stakeholders*, e em que medida os conceitos que fazem parte do quadro teórico subjacente possuem correspondência com a realidade observada (Hosmer & Kiewitz, 2005).

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, e segundo Jones e Wicks (1999) e Friedman e Miles (2004), as várias perspectivas podem ser agrupadas em duas correntes de investigação, tomando como referência o conceito de *responsabilidade*. Uma corrente considera que as partes interessadas são responsáveis pelos resultados alcançados pelas organizações, na medida em que *podem afectar* os objectivos organizacionais (perspectiva instrumental e descritiva), ou seja, certos *stakeholders* têm importância estratégica (Knox & Gruar, 2006). A segunda corrente aborda os *stakeholders* sob o ponto de vista de *quem é afectado* pelas organizações (perspectiva normativa), ou seja, por quem a organização é responsável. Esta corrente preconiza que as organizações têm compromissos morais para com as suas partes interessadas.

Para Jones e Wicks (1999), as duas correntes podem ser vistas como complementares, o que os levou a proporem uma teoria híbrida, à qual chamaram de “teoria convergente”. Esta tinha por objectivo a união das duas abordagens e postulava que a organização actuava num mercado competitivo, no qual as decisões eram tomadas por gestores profissionais e os comportamentos eram contingentes. A mesma admitia que o comportamento humano era variado e variável, dependendo das circunstâncias e do contexto (Gioia, 1999). As relações entre os gestores e as diferentes

partes interessadas eram baseadas em razões morais, sendo vista como uma perspectiva simultaneamente normativa e instrumental (com base num processo de ligação entre meios e fins). Freeman (1999) criticou a abordagem convergente de Jones e Wicks (1999) por estes se terem baseado na tipologia de Donaldson e Preston (1995), a qual, segundo ele, merece ser contestada. Também Donaldson (1999) não aceita os postulados em que assenta aquela, por os considerar pouco sólidos.

### 1.2.1. A PERSPECTIVA INSTRUMENTAL E DESCRITIVA DOS STAKEHOLDERS

Importa clarificar em que pode traduzir-se uma perspectiva instrumental e descritiva dos *stakeholders*. A este propósito, diremos que uma teoria instrumental postula que os resultados previsíveis são contingentes a um determinado tipo de comportamento (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Reynolds et al., 2006). Por exemplo, as estratégias organizacionais que colocam os colaboradores em primeiro lugar originam maior produtividade, maior flexibilidade e melhor apoio ao cliente (Pfeffer, 1998). Uma vez que esta perspectiva faz a ligação entre os “meios” e os “fins” e que o grande objectivo organizacional é o sucesso nos negócios (Mellahi & Wood, 2003), Jones (1995) desenvolveu uma abordagem instrumental dos *stakeholders*, segundo a qual, as empresas que estabelecem contratos com os seus *stakeholders* (através dos seus gestores) e que actuam com base na confiança e na cooperação (Slinger, 1999), terão uma vantagem competitiva (Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004; Wicks & Berman, 2004) sobre as empresas que não estabelecem esse tipo de contrato. Para além disso, a concretização de processos de negociação e cooperação pode ir além daquilo que está contratualizado, o que acarretará evidentes vantagens, no que respeita ao aumento da confiança entre os diversos agentes envolvidos no processo.

A perspectiva descritiva focaliza-se na caracterização das interacções que as organizações estabelecem com os diferentes grupos de interesse (Mellahi & Wood, 2003; Neville & Menguc, 2006). A teoria dos *stakeholders* sustenta que o conhecimento acerca da natureza dos *stakeholders* organizacionais

constitui informação relevante para a previsão do comportamento organizacional (Brenner, Steven & Cochran, 1991, cit. por Mellahi & Wood, 2003; Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004), ou, como Jones e Wicks (1999) propõem, os gestores agem de acordo com a noção de que os *stakeholders* são importantes pela justiça intrínseca das suas reivindicações, solicitações ou exigências sobre a organização.

Num estudo do tipo descritivo, Bridges e Harrison (2003) analisaram, por um lado, a percepção dos colaboradores sobre a importância que a organização atribui aos clientes, aos accionistas e aos colaboradores e, por outro, ao empenhamento desses mesmos colaboradores. Os resultados obtidos permitiram verificar que, em termos globais, os colaboradores consideram que a organização dá muito mais importância aos clientes e aos accionistas que aos colaboradores, e que, quanto maior é a ênfase dada aos clientes e/ou aos accionistas, menor é o empenhamento dos colaboradores. Este facto é susceptível de ter consequências ao nível dos resultados organizacionais obtidos, uma vez que, e de acordo com Pfeffer (1998), quanto menor o empenhamento dos colaboradores, menor a produtividade, menor a flexibilidade e pior o apoio ao cliente.

Subjacente a esta perspectiva na abordagem dos *stakeholders* está a noção de responsabilidade social, na medida em que, tomando em consideração os interesses da organização, esta irá repartir os seus esforços para com as partes interessadas, segundo a importância destas (Carvalho, 2007; Jones, 2005; Kemp, 2001; Kim & van Dam, 2003; Munilla & Miles, 2005; Reynolds et al., 2006; Wheeler & Silanpää, 1997). O recurso “informação” é, por conseguinte, um elemento importante que permite gerir as relações entre ambas as partes, com a finalidade de evitar a oposição dos *stakeholders*, ou mesmo, de ganhar a sua adesão (Ferrary & Pesqueux, 2004). Segundo alguns autores (e.g., Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006), a natureza das partes interessadas, os seus valores ou a sua influência relativa nas decisões de gestão e a natureza da situação, constituem informação pertinente para prever o comportamento organizacional.

A perspectiva instrumental, desenvolvida por Jones (1995), assentava num subconjunto de princípios de confiança, honestidade e cooperação,

que podiam resultar numa vantagem competitiva<sup>5</sup> para a organização. Em suma, o pressuposto de base era que se as organizações se relacionassem com as suas partes interessadas numa base de confiança e cooperação mútuas, obteriam uma vantagem competitiva, em relação às organizações que não utilizavam aquele critério. Por conseguinte, os resultados esperados estavam dependentes (perspectiva contingencial) de um certo tipo de comportamento dos *stakeholders* (Ferrary & Pesqueux, 2004; Jones & Wicks, 1999).

Em síntese, as perspectivas descritiva e instrumental na abordagem dos *stakeholders* sugerem a necessidade e importância de se tomarem em atenção mais partes interessadas do que apenas aquelas que são determinadas pelas teorias e/ou práticas tradicionais (accionistas, gestores, clientes), pois outros grupos de *stakeholders* podem efectivamente exercer um impacto considerável sobre os resultados organizacionais e sobre o seu desempenho e competitividade (Bryson, 2004; Carvalho, 2007; Hart & Sharma, 2004; Sharma & Starik, 2004). Deste modo, um dos pilares da abordagem dos *stakeholders* é o de que as organizações devem ter em consideração os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os dos accionistas ou dos gestores de topo, devendo o desempenho da organização ser avaliado em relação a outros indicadores, que não apenas os de natureza financeira. Contudo, este é um objectivo nem sempre possível de concretizar, uma vez que as organizações tendem a favorecer os interesses financeiros em detrimento do tratamento equilibrado de interesses proposto pela abordagem dos *stakeholders*. Segundo Halal (2000), a própria lógica dominante no mundo dos negócios não fornece grande incentivo a que seja de outra forma, pois o elemento mais valorizado pelos accionistas e pela gestão é o lucro.

### 1.2.2. A PERSPECTIVA NORMATIVA SOBRE OS STAKEHOLDERS

A abordagem dos *stakeholders*, numa perspectiva normativa, concebe as relações entre a organização e as partes interessadas como um contrato

---

<sup>5</sup> A vantagem competitiva de uma empresa resulta da formulação e implementação de uma estratégia que cria valor (Hitt et al., 2001), num horizonte temporal de longo prazo (Mateus et al., 1995); logo, geradora de rendas ricardianas (Rodrigues, 2005).

psicológico, pelo que importa especificar as responsabilidades sobre as quais estão ancorados os interesses das referidas partes interessadas – ou seja, como se deve actuar. As partes interessadas detêm um valor intrínseco, devendo ser consideradas como um fim em si mesmo, e não como meios para atingir outros interesses (Donaldson & Preston, 1995).

Trata-se de uma abordagem normativa que acentua a responsabilidade e com base na qual deve ser possível desenvolver acções razoáveis (Jones & Wicks, 1999), não sendo, portanto, uma perspectiva contratualista (Ferrary & Pesqueux, 2004). De acordo com esta perspectiva, importa conduzir as actividades da organização nas melhores direcções. A linguagem, os esquemas conceptuais, as metáforas e imagens que os indivíduos têm dos negócios diferem segundo os seus modos de pensar e de agir, e essas representações influenciam as concepções individuais, através das quais se concebem as acções estratégicas razoáveis (Jones & Wicks, 1999), existindo a crença de que as organizações que têm em consideração os interesses dos seus *stakeholders* ou que têm comportamentos socialmente responsáveis perante as várias partes interessadas, obtêm melhores resultados, em geral, do que as organizações que procuram apenas alcançar resultados de natureza económica (Pesqueux & Biefnot, 2002).

A legitimação dos interesses das partes estava baseada nos direitos de propriedade, na acepção moderna e plural que as teorias do direito conferem à expressão “partes interessadas”. Estas teorias baseavam-se nos princípios da justiça distributiva (a cada um de acordo com a sua participação), cujas características fundamentais estavam presentes entre as partes interessadas de uma organização (Donaldson & Preston, 1995). Neste contexto, as “partes interessadas” e os seus direitos não se referem apenas a direitos de propriedade. Segundo Halal (2000), os gestores e os investigadores, geralmente, pensam sobre os *stakeholders* em termos de responsabilidade social, e não em termos de valor económico e de vantagem competitiva. E, para Clarkson (1995), seria natural que os proponentes desta perspectiva concebessem diferentes formas de conceptualizar a relação entre a organização e os diversos interesses envolvidos, nomeadamente naquilo que diz respeito à importância relativa das responsabilidades para com os accionistas e em relação aos restantes interesses presentes. Para os autores que partilham

este tipo de conceptualização sobre a organização, os *stakeholders* devem ser considerados como “fins” ou os seus interesses devem possuir valor intrínseco (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Para estes autores, uma das conseqüências mais importantes desta perspectiva prende-se com a forma como se desenvolve o comportamento considerado adequado ou ajustado e como se estabelecem as responsabilidades e as obrigações morais. Segundo Caldeira (2006), esta linha procura encontrar alternativas às actividades e aos comportamentos organizacionais, e tem em vista encontrar os caminhos mais construtivos. Para quem adopta esta linha, a linguagem, os esquemas conceptuais, as metáforas e as imagens que os indivíduos possuem dos processos e dos resultados organizacionais vão influenciar a forma como pensam a organização e as actividades organizacionais e como se comportam nas organizações (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Estas representações influenciam as conceptualizações individuais, pelo que devem ser especialmente consideradas quando se quer desenvolver um ambiente organizacional em que essas responsabilidades sejam tomadas em consideração pelos gestores (Stanwick & Stanwick, 2005). Segundo os mesmos autores e utilizando a terminologia de Weick (1979a), quem propõe esta linha de acção/investigação procura especificar os meios pelos quais os indivíduos criam (*enact*) ambientes diferentes, trabalhando no limite da perspectiva interpretativista, na medida em que consideram que os indivíduos e as suas realidades organizacionais são social e simbolicamente construídos e sustentam as realidades em que vivem.

Segundo Caldeira e Faia-Correia (2002), uma outra linha pode ainda ser identificada em que o aspecto mais salientado é a responsabilidade social dos gestores e das organizações. A implicação mais relevante desta linha traduz-se na responsabilidade de proteger os diversos interesses presentes daqueles (*stakeholders*) que têm de fazer com que a organização funcione.

As perspectivas acabadas de enunciar possuem dois auxiliares preciosos para o desenvolvimento de ambientes organizacionais que tenham em consideração os diversos interesses presentes nas actividades e processos organizacionais: por um lado, a legislação e, por outro lado, os grupos de pressão e os meios de comunicação social. A aplicação da legislação fornece um guia claro sobre qual o comportamento que as organizações e os

decisores organizacionais devem obrigatoriamente seguir nas relações que estabelecem com todos os indivíduos e grupos afectados pela sua actividade (por exemplo, os seus accionistas, os seus trabalhadores, os seus fornecedores e os seus clientes), podendo assim contribuir para que, no contexto das actividades e dos processos organizacionais, venham a ser adoptadas práticas socialmente responsáveis e aí possam vir a emergir novos padrões de comportamento dirigidos aos diversos *stakeholders*.

### 1.3. CONTRIBUTOS DA ABORDAGEM DOS STAKEHOLDERS

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, algumas questões podem ser colocadas: porque podem e devem os gestores adoptar uma perspectiva dos *stakeholders*? O que ganham com isso os gestores e as organizações? Qual o seu contributo? Qual o seu valor? (Carvalho, 2007; Karlsen, 2002; Phillips, 2004).

Genericamente, a análise dos *stakeholders* pode ser utilizada para: *i*) identificar pessoas ou grupos de pessoas interessados na melhoria do desempenho das suas organizações e obter o seu apoio para introduzir mudanças; *ii*) identificar conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, diminuir os riscos que estão envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; *iii*) obter melhores informações sobre um determinado programa/projecto; *iv*) desenvolver estratégias que permitam implementar efectivamente a desejada melhoria da performance (Carvalho, 2007). Segundo Preble (2005), três pontos de vista podem ser defendidos para responder a estas questões: o ponto de vista do *valor instrumental*, o ponto de vista da *irresponsabilidade social* (quando os *stakeholders* são ignorados) e o ponto de vista *moral*. Adoptar uma abordagem dos *stakeholders* que privilegia o ponto de vista do *valor instrumental* poderá significar defender que a performance financeira da organização poderá ser melhorada. Por outras palavras, gerir estrategicamente os *stakeholders*, vendo-os como *meios* para aumentar a probabilidade de alcançar os *fins* da organização, nomeadamente, o sucesso no mercado e a performance (Atkinson et al., 1997; Cai & Wheale, 2004; Donaldson & Preston, 1995; Mellahi & Wood, 2003; Preston, 1996; Vinten, 2001; Wood & Jones, 1995).

Segundo alguns autores (e.g., Caulkin & Black, 1994; Kotter & Heskett, 1992), as empresas que explicitamente se preocupam somente com os seus *shareholders* e os colocam em primeiro lugar tendem a apresentar um desempenho inferior àquelas que procuram equilibrar os interesses de todos os seus *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995), na revisão que efectuaram de numerosos estudos sobre Responsabilidade Social, conduzidos numa perspectiva instrumental (e todos eles fazendo referência aos *stakeholders* e recorrendo a técnicas estatísticas convencionais), concluíram que todos esses estudos comportavam “implicações” e conduziam a sugestões que apontavam para uma adesão aos princípios e às práticas associadas à gestão dos *stakeholders*. Salientaram ainda que as empresas analisadas tendiam a alcançar os convencionais objectivos de performance empresarial (e.g., lucratividade, estabilidade, crescimento) tão bem como, ou melhor do que, aquelas que haviam adoptado uma abordagem concorrente.

Mais recentemente, Preston e O’Bannon (1997) conduziram um estudo longitudinal (1982-1992) junto de 67 grandes empresas americanas, tendo analisado as relações entre indicadores de desempenho empresarial, social e financeiro. Os resultados encontrados sugerem que existe uma associação positiva entre performance social e performance financeira. Trata-se de um resultado que é consistente com a abordagem dos *stakeholders* (Preble, 2005). Tal como já anteriormente havia sustentado Freeman (1984), ao argumentar a favor de uma abordagem dos *stakeholders*, um desempenho social favorável é um requisito para a legitimidade dos negócios. Do mesmo modo, Harrison e Freeman (1999) evidenciam como a performance social e financeira tendem a estar positivamente associadas (correlacionadas) ao longo do tempo.

Em 1999, Berman, Wicks, Kotha e Jones, baseando-se nos trabalhos até então realizados no âmbito da abordagem dos *stakeholders*, construíram um “modelo de gestão estratégica de *stakeholders*” que assentava na premissa de que as organizações se interessam pelas questões dos *stakeholders* quando elas acreditam que ao fazê-lo estão a contribuir para melhorar o seu desempenho financeiro, isto é, tendo por base uma relação de causa-efeito e a adopção de uma *perspectiva instrumental*. Estes autores verificaram que ao alimentar as relações com os *stakeholders*-chave a organização garantia

a aquisição e distribuição dos recursos necessários e que isso era uma condição essencial para ela alcançar os lucros desejados. Estes e diversos outros estudos parecem dar força, apoio e valor a um modelo de gestão baseado na abordagem instrumental dos *stakeholders* (Preble, 2005).

O segundo ponto de vista acima mencionado relaciona-se com o que acontece se os *stakeholders* forem ignorados, não forem tidos em conta, forem mal geridos, ou se a organização agir de forma irresponsável ou de um modo não ético perante os seus *stakeholders* (Carvalho, 2007). A este propósito, Downing (1997) verificou que os *stakeholders* activos podiam interferir a vários níveis com o funcionamento organizacional, nomeadamente, perturbar as reuniões dos *shareholders*, organizar boicotes junto dos consumidores, manchar o nome e a reputação de certas marcas na *Web*, pressionar o Governo para que crie legislação mais proteccionista, participar em protestos, organizar manifestações, etc. De facto, estas acções podem ter consequências negativas para as organizações, como por exemplo, levando à perda de quotas de mercado e à diminuição do retorno do investimento, a um abaixamento dos preços, à obrigação de alargamento de horários legais, bem como a perdas e custos associados a tempos de não-produção. Segundo Whysall (2000), a inadequada gestão de *stakeholders* pode tornar-se bastante generalizada, uma vez que tende a ser muito publicitada, duradoura e difícil de conter. Frooman (1997) procurou investigar o que sucedia quando uma empresa agia de um modo *socialmente irresponsável* e ilegal. Recorrendo a uma meta-análise de 27 estudos de acontecimentos retirados da literatura de âmbito financeiro para analisar as reacções do mercado a este tipo de comportamentos, concluiu que os actos das empresas considerados socialmente irresponsáveis e ilegais resultavam num decréscimo substancial da riqueza dos accionistas (*shareholders*).

O estudo acima referido também fornece apoio para o terceiro ponto de vista: o ponto de vista *moral*. Segundo o mencionado autor, é possível encontrar evidências empíricas para a ligação entre interesses empresariais e interesses da sociedade em geral. A teoria normativa dos *stakeholders* envolve a especificação do que as organizações devem ou não devem fazer, de um ponto de vista ético e moral, relativamente ao tratamento dos

interesses das várias partes envolvidas (dos *shareholders* e dos *stakeholders*) (Kujala, 2001). Para Donaldson e Preston (1995, p. 67), os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos procedimentais e/ou substantivos da actividade empresarial, sendo identificados pelos seus interesses na organização, ao passo que esta possui um interesse funcional correspondente *neles*. Mais, cada grupo de *stakeholders* merece consideração pelo seu próprio bem e não meramente devido à sua capacidade de ir para além dos interesses de algum outro grupo, tais como os *shareholders* (Donaldson & Dunfee, 2004).

No exercício das suas funções, os gestores vêm-se perante conflitos de interesses, aos quais a abordagem dos *stakeholders* em muito pode ajudar (Reynolds et al., 2006). Com efeito, se, por um lado, os gestores, no âmbito de uma economia mundial, têm que delinear estratégias que tornem as suas organizações mais competitivas e lucrativas, gerando lucros para os seus *shareholders*, por outro lado, algumas dessas estratégias podem conduzir, inevitavelmente, a que alguns dos seus *stakeholders* as considerem prejudiciais e que tal se repercuta, a vários níveis, no próprio desempenho da organização (resultados) e na sua imagem, enquanto entidade socialmente responsável (Brichard, 1995; Deakin, 2005; Greenley & Foxall, 1997; Knox & Gruar, 2006; McWilliams & Siegel, 2001; Scott & Lane, 2000). Neste sentido, alguns autores (e.g., Freeman, 1984; Freeman & Gilbert, 1987; Harrison & St. John, 1996) defendem que uma gestão eficaz dos *stakeholders* pode ajudar os gestores a resolver este tipo de conflitos. Nesta perspectiva, gerir os interesses divergentes dos vários *stakeholders* é uma função primária da gestão (Ansoff, 1968, 1984; Reynolds et al., 2006). Segundo alguns autores (e.g., Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995; Reynolds et al., 2006; Wood & Jones, 1995), a abordagem dos *stakeholders* tem potencial para proporcionar um outro olhar sobre as organizações, facilitar a compatibilização de interesses (*balancing stakeholders interests*), possibilitar a sua integração e ajudar a superar alguns dos referidos conflitos, para bem das organizações e da sociedade em geral.

Harrison e Freeman, em 1999, efectuaram um estudo, debruçando-se sobre mais de 50 investigações que, no conjunto, procuravam demonstrar

a importância da relação entre a gestão de *stakeholders*, a responsabilidade social e a performance organizacional. Nesse estudo, salientam, apoiando-se em evidências empíricas, que, nas organizações em que é praticada uma gestão de *stakeholders* que respeite, simultaneamente, os princípios da responsabilidade social e dos interesses dos vários *stakeholders*, é possível alcançar melhores resultados (melhorar a performance). Apoiando-se em seis investigações, que consideram uma referência neste domínio, apresentam resultados, argumentam a favor de propostas e formulam uma síntese que, tendo em vista os objetivos aqui prosseguidos, merecem ser realçados. Assim, por exemplo, num estudo levado a cabo por Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999), procedeu-se a uma análise de dois modelos de gestão de *stakeholders* concorrentes: o modelo baseado numa perspectiva estratégica dos *stakeholders*, reflectindo uma visão instrumental desses mesmos *stakeholders*, e o modelo baseado num compromisso intrínseco da organização para com os seus *stakeholders* (abordagem normativa). Os resultados desta investigação apontam para a existência de uma relação entre performance e gestão de *stakeholders*, embora tivesse sido o modelo baseado na perspectiva instrumental que mais se correlacionasse com a performance financeira das organizações, contrariamente às expectativas dos autores do estudo que esperavam que fosse a perspectiva do compromisso intrínseco (Carvalho, 2007).

Ogden e Watson (1999) investigaram em que medida uma gestão equilibrada das várias exigências dos *stakeholders* e dos *shareholders* se reflectia na performance da organização, nomeadamente, em que medida satisfazer as necessidades e exigências dos clientes se reflectia ou não nos lucros para os accionistas. Concluíram que, no curto prazo, uma melhoria dos serviços prestados ao cliente, se reflectia num acréscimo de custos para a organização, mas, no longo prazo, a organização acabaria sempre por ganhar a vários níveis.

Weaver, Trevino e Cochran (1999) procuraram investigar em que medida as pressões externas e o *commitment* dos gestores de topo influenciavam a natureza dos programas de responsabilidade social adoptados pelas grandes empresas, tendo concluído que as pressões externas e a adesão dos gestores às preocupações de responsabilidade social contribuía para que

as organizações investissem em programas de responsabilidade social e os incluíssem nas suas políticas e práticas de gestão.

Luoma e Googstein (1999) investigaram os factores que influenciam a proporção de lugares de quadro ocupados por *stakeholders*. Nas organizações estudadas, apenas 14% dos referidos lugares eram ocupados por *stakeholders*. Contudo, esta percentagem tendia a crescer ao longo do estudo, sendo sobretudo nas grandes empresas, nas quais existia um maior controlo hierárquico, que essa tendência mais se verificava.

Num estudo levado a cabo por Johnson e Greening (1999), ficou comprovada a relação existente entre algumas dimensões da performance social e da performance financeira.

Segundo Harrison e Freeman (1999), muito pouca investigação tem sido desenvolvida para ajudar a identificar quais os *stakeholders* que realmente contam para os gestores e para as organizações. Queremos, no entanto, aqui salientar que os contributos de Mitchell, Agle e Wood (1997) foram notórios neste domínio, ao desenvolverem um modelo teórico que defende que os *stakeholders* se tornam salientes para as organizações na medida em que os gestores os percebem como possuindo três atributos fundamentais: poder, legitimidade e urgência. Agle, Mitchell e Sonnenfel (1999) testaram o modelo proposto pelos colegas junto de uma amostra de CEO's de várias grandes empresas e concluíram que: os três atributos estão relacionados com a saliência dos *stakeholders*; e que, quanto mais atributos forem percebidos como estando presentes num dado *stakeholder*, mais saliente esse *stakeholder* é aos olhos do gestor; a saliência dos *stakeholders* está relacionada com a performance financeira e social da organização. Estas conclusões levaram os mesmos autores a elaborar uma tipologia dos *stakeholders*, com base na presença ou ausência dos mencionados atributos, tendo ainda apontado certas implicações, ao nível comportamental e de gestão, de cada tipo de *stakeholder*.

Os estudos nesta área sugerem que, cada vez mais organizações e gestores adoptam os princípios e as práticas que se relacionam com a gestão dos *stakeholders*, sendo sobretudo a perspectiva instrumental, a qual sugere que a gestão dos *stakeholders* contribui para uma melhoria da performance

financeira das organizações, a mais difundida e aceite (Carvalho, 2007). Em sentido contrário, subsistem práticas que claramente mostram que os *stakeholders* são ignorados ou não são tidos em conta. A este propósito, Preble (2005) defende que, quando as organizações ignoram ou tendem a adoptar comportamentos conducentes a uma má gestão dos *stakeholders*, ou ainda, quando agem de um modo irresponsável, acabam por sofrer as consequências, sobretudo a dois níveis: ao nível da sua reputação e imagem, e ao nível da redução significativa da riqueza dos *shareholders*. Segundo Donaldson e Preston (1995, p. 70), a abordagem dos *stakeholders*, comparativamente a outras abordagens, possui inúmeras potencialidades. Entre outras, salientam que, sendo mais flexível, ajuda a compreender e a orientar a estrutura e as operações de uma organização já estabelecida (numerosos e diversos participantes que têm múltiplos propósitos e objectivos nem sempre convergentes). Também porque permite ultrapassar a mera observação descritiva, do tipo “a organização tem *stakeholders*”, para proporcionar uma visão dinâmica da realidade e facilitar o reconhecimento da pluralidade e da conflitualidade, que são inerentes à vida organizacional (Donaldson & Preston, 1995; Reynolds et al., 2006).

#### 1.4. STAKEHOLDERS, PARTES INTERESSADAS E CONSTITUINTE ORGANIZACIONAIS: SUA CATEGORIZAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO

Na literatura sobre *stakeholders*, encontramos inúmeras definições do termo, umas mais abrangentes, outras mais restritivas (Carvalho, 2007; Jacobson, 1994; Mitchell et al., 1997). Freeman, em 1984, considerou que “A *stakeholder* in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (op. cit., p.46). Esta definição abrangente é particularmente importante para realçar a relação bilateral entre uma organização e as várias partes nela interessadas. Assim, considerando que os *stakeholders* exercem algum tipo de impacto na organização e, desta forma, directa ou indirectamente, influenciam a qualidade dos resultados gerados pela mesma, os *stakeholders* poderão ser vistos como entidades detentoras de um interesse

e desempenhando um papel instrumental, o que terá como implicação que a organização procure gerir os seus *stakeholders* de forma a maximizar os resultados alcançados e a sua performance (Goodijk, 2003). Mas, por outro lado, atendendo a que os objectivos e as decisões tomadas pela organização e pelos seus decisores são susceptíveis de afectar o bem-estar dos *stakeholders*, bem como os seus próprios objectivos e interesses, as organizações, através dos seus gestores, deverão procurar responder às solicitações das partes interessadas, de forma responsável – o que significa que a organização tem o dever de prestar contas aos vários *stakeholders*, relativamente às actividades e decisões com implicações para os primeiros (Berman et al., 1999). A definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984), não obstante reunir um considerável consenso entre os autores que se interessam por esta questão – e que, em grande parte, decorre da simplicidade que a caracteriza e da sua utilidade prática –, é alvo de duras críticas, em virtude da abrangência que a caracteriza. Com efeito, sendo uma definição abrangente, não contribui adequadamente para uma caracterização precisa do vasto campo referente aos *stakeholders* de uma organização (Carvalho, 2007). Consequentemente, o seu contributo para a identificação e a caracterização adequadas de quem deve ou não ser considerado um *stakeholder* de uma dada organização torna-se limitado e insuficiente (Stoney & Winstanley, 2001).

Associado ao termo “stakeholder”, emerge na literatura o de “partes interessadas” ou de “constituintes”. Estes últimos são usados, frequentemente, por numerosos autores, como sinónimos ou equivalentes daquele termo. Por exemplo, Leisinger e Schmitt (2001) referem que, enquanto *partes interessadas* podem ser entendidas como uma designação genérica para o meio envolvente em que uma organização se insere, a palavra *constituintes*<sup>6</sup> pode ser usada no contexto de grupos de interesses con-

---

<sup>6</sup> A literatura anglo-saxónica utilizava a palavra *constituencies* em vez de *constituents*. Segundo o *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 6th ed., Oxford University Press (2003), a primeira referia-se às pessoas que viviam e votavam num círculo eleitoral, em particular (eleitores); a segunda, referia-se a uma das partes, ou a alguma coisa, que se reunia para formar um conjunto. Prevaleceu a influência do processo político democrático aplicado ao governo das sociedades (Gomez, 2001).

cretos<sup>7</sup>. Atendendo à especificidade desses interesses concretos e à necessidade de melhor caracterizar os *stakeholders*, emergiram outras propostas mais restritivas para a sua definição, apontando para a necessidade de incluir outros critérios relacionados com os *stakeholders*, por exemplo: a escassez de recursos, como o tempo indispensável para tomar decisões e a atenção que é requerida para lidar com constrangimentos externos (Mitchell et al., 1997; Reynolds et al., 2006; Stoney & Winstanley, 2001). Raramente estes grupos de partes interessadas constituíam uma unidade, estando quase sempre comprometidos com diferentes interesses subordinados. Por isso, a análise das partes interessadas centrava o seu enfoque nos subgrupos e nas suas esferas específicas de interesses variados, como políticos, económicos, sociais, ecológicos e tecnológicos.

De modo análogo, os diferentes grupos de accionistas (indivíduos, fundos de pensões, fundos de investimento éticos, fundações, entre outros) possuíam expectativas diferentes em relação às organizações (Leisinger & Schmitt, 2001), se bem que todas as partes interessadas possuíssem interesses legítimos (Donaldson & Preston, 1995). Embora esses interesses legítimos estivessem estruturados de modo diverso, em relação à actividade da organização, a verdade é que todos os *constituíntes* tinham direito a que os seus interesses fossem tidos em consideração. É neste contexto que acabam por emergir outras propostas de definição do termo mais restritivas do que a de Freeman (1984), como a de Clarkson (1995), propondo que *constituíntes organizacionais* podiam ser considerados aqueles (pessoas ou grupos de pessoas) que tinham ou reivindicavam (exigiam) direitos de propriedade ou detinham interesses em relação às actividades de uma dada organização, relativamente ao seu passado, presente ou futuro (Carvalho, 2007).

A perspectiva dos *stakeholders*, em sentido normativo, identifica os *stakeholders* pelo seu interesse na organização, tendo em conta em que medida esta possui qualquer interesse funcional correspondente neles.

---

<sup>7</sup> Com a propriedade das sociedades anónimas pulverizada pelo público, em geral, a fronteira entre a responsabilidade de um indivíduo, enquanto cidadão e enquanto accionista, tornava-se porosa. Assim, era cada vez mais difícil protestar contra as práticas de uma empresa (e.g., poluição, corrupção, trabalho de menores, etc.) e, ao mesmo tempo, obter dela dividendos enquanto accionista (Gomez, 2001).

Os interesses de todos os *stakeholders* têm um valor intrínseco e cada grupo merece ser tido em conta pelas organizações (Donaldson & Preston, 1995). Nesta perspectiva, até mesmo os interesses e expectativas dos *stakeholders* ambientais (os quais englobam toda a humanidade e são extensíveis às gerações futuras, bem como a todos os animais e plantas) devem ser considerados pelas organizações (Accorsi, Apostolakis & Zio, 1999; Buchholz, 2004; Christmann, 2004; Cordano, 1996; Driscoll & Starik, 2004; Peterson, 2004; Starik & Rands, 1995; Starik & Marcus, 2000). Partilhando desta visão, muitas organizações reconhecem as obrigações perante todos os *stakeholders*, enquanto parte do seu desenvolvimento sustentável (Bronn & Broon, 2003; Preble, 2005).

No que respeita à categorização dos *stakeholders*, Clarkson (1995), Wheller e Sillanpää (1997), distinguiram os constituintes organizacionais em primários e em secundários. Os primários, como accionistas/investidores/proprietários, clientes, empregados, e todos aqueles com poder de regulação ou outras formas de poder, com os quais havia uma forte interdependência, eram essenciais à sobrevivência e sucesso da organização. Os secundários eram aqueles com os quais a organização interagia, mas que não eram essenciais à sua sobrevivência. Nesta perspectiva, a sobrevivência organizacional depende da continuidade da participação dos seus *stakeholders primários*, bem como dos seus *stakeholders públicos* (e.g., governos e comunidades) para fornecer infra-estruturas e estruturas legais com as quais operar e trabalhar. Os *stakeholders secundários* são aqueles que têm a capacidade de influenciar ou afectar, ou são influenciados ou afectados pela organização, mas que não estão envolvidos nas transacções directas com a organização e não são essenciais para a sua sobrevivência, como por exemplo, os *media* e os grupos com interesses especiais. Contudo, apesar de estes grupos não serem essenciais para o funcionamento da organização, eles podem, segundo o referido autor, influenciar fortemente em que medida ela é percebida pelo público em geral e pelas várias entidades governamentais e, por conseguinte, acabarão por ter um impacto maior do que o esperado, em virtude das relações e da *interacção* existente entre os vários *stakeholders*.

Outra forma de classificar os *stakeholders* foi proposta por Atkinson et al. (1997), a qual considera ser possível distinguir dois grupos: os internos

e os externos. Os *stakeholders* internos (clientes, accionistas, empregados, fornecedores) eram aqueles que poderiam comprometer a sobrevivência organizacional. E os *stakeholders* externos (comunidade, governo, outras organizações) aqueles que, não obstante terem alguma importância para a organização, não comprometiam, contudo, a sua existência. Clarkson (1999) acrescenta ser possível distinguir *stakeholders* que eram afectados – favorável ou desfavoravelmente – pelas actividades de uma organização. Nesta visão, os *stakeholders* que tinham “interesses” na organização, que incorriam em algum risco ou tinham alguma coisa a ganhar ou a perder, podiam ser afectados de modo positivo ou negativo pelas actividades da organização. Alguns deles (e.g., investidores, empregados) estavam ligados à organização através de contratos explícitos, ao passo que, para vários outros (os clientes, por exemplo), as relações contratuais eram, na sua maioria, implícitas, e sujeitas a interpretações específicas, em caso de litígio. O referido autor considera ainda a existência de “terceiros” como *stakeholders*, os quais se encontram fora da rede destes contratos explícitos e implícitos (não contratuais), sendo, muitas vezes, involuntários e podendo ser ignorados nas suas relações com a organização. Apesar disso, estas terceiras partes – por vezes referidas como “externalidades”, por ocorrerem fora do espaço de relações, quer no seio da própria organização, quer desta com o mercado –, podem ter impacto no desempenho organizacional (Carvalho, 2007).

Tendo por referência a noção de relação contratual, Carroll e Buchholtz (2000) e Carroll (2004) classificaram os *stakeholders* em primários (ou contratuais) e secundários (ou difusos), considerando os primeiros como aqueles que desenvolviam uma relação directa e definida contratualmente com a organização, e os segundos como os *stakeholders* da envolvente da organização, cujas relações podiam ter algum impacto recíproco, mas com os quais não existia qualquer ligação de natureza contratual.

### 1.5. IDENTIFICAÇÃO E SALIÊNCIA DE STAKEHOLDERS

As organizações possuem obrigações, não apenas para com os seus accionistas, mas também para com os outros grupos de *stakeholders* que

com ela interagem. O papel que cada um desses *stakeholders* desempenha e o impacto que os interesses que representa tem sobre a organização são susceptíveis de mudança à medida que a envolvente da organização tende a alterar-se (Stoner & Freeman, 1985). Assim, por exemplo, à medida que o conceito de accionista/investidor evolui, ao longo dos tempos, a própria noção de *stakeholders* tem vindo a alterar-se (Leisinger & Schmidt, 2001). Atendendo à alteração da saliência dos vários *stakeholders* em função das mudanças ocorridas no seio das organizações, na sua envolvente e na sociedade, será admissível que venham a surgir novas preocupações com a identificação e a caracterização dos *stakeholders* relevantes, o que ocorrerá à medida que as referidas mudanças vão sendo detectadas (Donaldson & Preston, 1995). Para uma dada organização, o processo referido passa por identificar e conhecer quem são os seus *stakeholders*, qual a sua natureza, que poder exercem sobre ela, em que medida os seus interesses são legítimos, para que ela possa definir adequadamente a quais dar prioridade. Neste sentido, a identificação e caracterização da sua saliência podem ser vistas como condições prévias e necessárias para que as organizações possam gerir adequadamente os seus recursos e alcançarem os resultados desejados (Carvalho, 2007; Knox & Gruar, 2006; Mitchel et al., 1997; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006). Concretizando, na perspectiva de vários autores (e.g., Agle et al., 1999; Argandoña, 1998; Carroll & Buchholtz, 2000; Knox & Gruar, 2006; Mitchel et al., 1997; Preble, 2005), este processo encerra um conjunto de questões às quais a organização deve procurar responder: *i)* Quem são os *stakeholders* e quais os seus interesses?; *ii)* Quais as potenciais oportunidades e ameaças que cada um deles coloca à organização?; *iii)* Que responsabilidades (económicas, sociais, ambientais, entre outras) derivam das relações com eles estabelecidas?; *iv)* Qual a estratégia que a organização deve definir para gerir as relações com os seus *stakeholders*, por forma a concretizar os seus objectivos e satisfazer ambas as partes?

Segundo Zimmerman e Zeitz (2002), as respostas a estas questões devem ter em conta, não só a perspectiva da organização, como também, a dos próprios *stakeholders* implicados. A inadequada identificação dos diversos tipos de *stakeholders* e da saliência dos seus interesses pode conduzir a

conflitos que tenderão a comprometer o desempenho da organização (Reynolds et al., 2006). Neste contexto, importa não só identificar os *stakeholders* mas também caracterizá-los e agrupá-los em função da sua importância considerada e do impacto que é previsível terem, num dado momento, sobre os resultados organizacionais. Esta identificação e caracterização permitirão uma análise fundamentada dos impactos que estes *stakeholders* poderão ter ao nível do comportamento e dos resultados alcançados pela organização (Carvalho, 2007).

Tal como referido em momentos anteriores, na literatura consultada encontramos várias classificações e tipologias de *stakeholders*, como por exemplo, a que considera a noção de voluntariado da relação entre os *stakeholders* e a organização, classificando os agentes como passivos e activos, voluntários e involuntários, associando também a noção de direitos adquiridos, riscos assumidos e relações financeiras (Almeida, 2003). Assim, a caracterização das várias partes interessadas torna-se imprescindível para a tomada de decisões organizacionais (Reynolds et al., 2006). Contudo, se aceitarmos que qualquer entidade pode ser afectada e afectar as actividades da organização e, conseqüentemente, os resultados por ela alcançados, então, o processo de identificação dos *stakeholders* reveste-se de alguma subjectividade, uma vez que, no limite, qualquer pessoa ou grupo poder ser considerado um *stakeholder*. Para contornar este problema, a organização pode optar por dar prioridade aos *stakeholders* que revelam maior capacidade de influenciar os seus resultados. Neste sentido, a organização pode adoptar alguns princípios orientadores ou linhas de actuação, que a ajudarão a identificar os *stakeholders* mais relevantes, em particular, aqueles que tendem a obter mais atenção por parte dos gestores e a revelar capacidade para obtenção dos benefícios gerados pela organização (Carvalho, 2007).

Na literatura da especialidade encontramos várias formas de categorizar os *stakeholders* de uma organização, regra geral, todas elas com um carácter normativo, o que não permite uma análise da importância relativa (saliência) de cada um. Segundo Mitchell et al. (1997), para que a comparação relativa às influências exercidas pelos vários *stakeholders* sobre as actividades da organização ocorra, é necessária uma base conceptual, ancorada na análise

de alguns atributos susceptíveis de diferenciar os vários *stakeholders*, e que permita estabelecer graus de importância dos mesmos. Importa, ainda, ter em atenção que o grau de importância ou saliência de cada *stakeholder* pode variar ao longo do tempo e ser afectado pelas mudanças ocorridas no seio da organização e fora dela (Carvalho, 2007).

Para definir grupos básicos de *stakeholders*, emergiram na literatura algumas propostas (normativas) que tem facilitado as investigações e que reúnem considerável consenso. Salientaremos três delas, em virtude de reunirem um consenso considerável. Em primeiro lugar, a de Kaplan e Norton (1997), a qual considera que existem basicamente dois grupos de entidades (*stakeholders*) com poder para influenciar as actividades de uma organização. São eles o ambiente externo, definido pelo ambiente em que a organização opera e inclui os proprietários, os clientes e a comunidade; e o ambiente interno, caracterizado por aqueles que têm a responsabilidade de gerir os processos e alcançar resultados, incluindo os empregados e os fornecedores. Subjacente a esta classificação está um procedimento normativo de identificação dos *stakeholders*, segundo o qual as partes interessadas localizadas no ambiente interno apenas respondem aos estímulos criados pelo ambiente externo, o que não traduz integralmente a realidade organizacional. Especificando, incluídos no *stakeholder* “comunidade” podem estar vários agentes isolados que existem por diversos motivos, desde os relativos ao meio ambiente, a disputas ou relações com vizinhos, até ao Governo, aos *media* e aos concorrentes. Tal classificação parece ser interessante do ponto de vista prático para a identificação dos *stakeholders*, entendendo-se como um primeiro passo para a avaliação da influência das partes interessadas na organização. Os *stakeholders* do ambiente externo não têm uma intervenção directa na gestão das actividades da organização, o que não ocorre com os *stakeholders* do ambiente interno. Segundo esta classificação, podemos restringir a cinco grupos os principais *stakeholders*: os proprietários (sócios/accionistas/investidores), os clientes, a comunidade, os empregados e os fornecedores, tornando-a de simples aplicação (Carvalho, 2007).

Outra proposta de categorização dos *stakeholders* é a apresentada por Atkinson et al. (1997). À semelhança dos autores anteriores, propõem uma forma (igualmente normativa) de classificação e identificação dos constituintes

organizacionais, defendendo a existência de dois grupos básicos: os *stakeholders* internos, considerados como aqueles que afectam a sobrevivência da organização (clientes, proprietários/accionistas/investidores, empregados e fornecedores), e os *stakeholders* externos, considerados como aqueles que, tendo alguma importância para a organização, não comprometem, contudo, a sua existência (comunidade, Governo e outras organizações).

Outra tipologia de *stakeholders* muito referenciada na literatura da especialidade é a de Mitchell, Agle e Wood (1997), conhecida pela tipologia dos três atributos ou modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*. Segundo estes autores, após a clarificação ou identificação de *quem* uma organização considera ser um agente, constituinte ou parte interessada, o passo seguinte consiste na caracterização desses intervenientes, o que pressupõe conhecer a magnitude das relações estabelecidas, já que estas são susceptíveis de interferir com a distribuição dos recursos organizacionais, a optimização dos processos conducentes à eficácia da organização e, em última instância, da sua performance. Neste sentido, esta caracterização pressupõe analisar a saliência dos vários *stakeholders*, o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* são mais importantes e, por conseguinte, requerem mais atenção e prioridade, por parte dos gestores e decisores organizacionais, ou seja, a magnitude da influência de tais *stakeholders* sobre a organização. Este processo encerra duas dificuldades. Por um lado, a existência de alguma subjectividade, dado que o avaliador/gestor terá que efectuar um juízo relativamente à importância dos *stakeholders*. Por outro lado, decorrente da natureza dinâmica inerente ao próprio conceito de *stakeholder* – o qual, como vimos anteriormente, pode mudar ao longo do tempo e das circunstâncias envolventes –, é susceptível de fazer alterar o posicionamento relativo de cada *stakeholder* (Carvalho, 2007).

Segundo Mitchell et al. (1997), as influências dos *stakeholders* sobre uma organização podem ser descritas ou mapeadas com base na posse de certos atributos que interferem com as relações que os *stakeholders* estabelecem com essa organização. Os referidos atributos dos *stakeholders* são três, a saber: o *poder* do *stakeholder* em influenciar a organização e os seus resultados; a *legitimidade* da relação do *stakeholder* com a organização, e a *urgência* das exigências do *stakeholder* para com a organização.

Os referidos autores, partindo da noção de *stakeholder* de Freeman (1984), propuseram um modelo de identificação e saliência desses *stakeholders*, no qual procuraram dar resposta às seguintes questões fundamentais: *who is a stakeholder and what is a stake?* e *what does stakeholder theory offer that is not found in other theories of the firm?*. Tiveram ainda em conta o que Freeman havia chamado *The Principle of Who or What Really Counts*.

Para Mitchell et al. (1997), as percepções dos gestores acerca dos principais atributos dos *stakeholders* – *poder, legitimidade e urgência* – afectam a sua *saliência*. Com base na identificação de um, dois ou três dos referidos atributos aos *stakeholders*, é possível chegar a uma *tipologia de stakeholders*. Esta linha de investigação foi retomada em 1999 por Agle, Mitchell e Sonnenfeld, seguindo a lógica – *princípios, processos e performance* –, a qual é vista como um meio para analisar os efeitos das percepções dos gestores, acerca dos atributos dos *stakeholders*, na saliência destes últimos, e qual o efeito que tal processo tem na performance organizacional.

Neste modelo, os autores estabelecem certas premissas de base:

- 1) Os gestores que pretendem alcançar certas metas dedicam particular atenção a algumas classes de *stakeholders*: dado que os recursos financeiros e de outra ordem que a organização detém são escassos e limitados, a actuação é, por excepção, prioritariamente dedicada àqueles que controlam mais recursos e que exercem uma influência mais forte sobre a organização, o que equivale a dizer que os gestores evidenciam um tratamento diferenciado para com os *stakeholders*;
- 2) O juízo subjectivo dos gestores repercute-se na importância atribuída aos *stakeholders*: a avaliação é fortemente qualitativa e as impressões pessoais são fundamentais para definir quais são os constituintes prioritários na relação com a organização. São as percepções dos gestores que determinam a *saliência* dos *stakeholders*;
- 3) A importância dos vários grupos de *stakeholders* pode ser identificada pela posse de um, dois ou três atributos básicos (*poder, legitimidade, urgência*): estas três dimensões formam a base para a avaliação

relativamente ao grau de influência que cada *stakeholder* exerce sobre a gestão da organização.

Adicionalmente, estes autores consideram que a relevância de determinados *stakeholders* está positivamente correlacionada com o número cumulativo destes atributos dos *stakeholders*, percebidos pelos gestores. Pelo que propõem a seguinte proposição adicional: “Stakeholder salience will be positively related to the cumulative number of stakeholder attributes – power, legitimacy, and urgency – perceived by managers to be present (p. 873)”.

Esta ideia de graduar os diversos *stakeholders* numa escala que permite à organização hierarquizar e escalonar as suas prioridades, conduz-nos ao conceito de *saliência* – o grau em que os gestores dão prioridade às solicitações, em conflito, dos vários *stakeholders* (Mitchell et al., 1997). Estes três atributos podem ser utilizados para determinar quem são os *stakeholders* com os quais a organização deve despender recursos humanos e materiais para satisfazer as suas necessidades e controlar se os esforços estão a ser dirigidos aos constituintes mais importantes (salientes). A classificação e a identificação dos *stakeholders* são mutáveis ao longo do tempo, pelo que o gestor e as organizações devem ter isso em consideração nos seus planos de gestão (nas suas estratégias e táticas) (Carvalho, 2007).

Como refere Windsor (1992), os autores que se interessam por esta questão diferem, sobretudo, no que respeita à visão que possuem do universo dos *stakeholders*. Assim, uns adoptam uma visão mais restritiva e, outros, uma visão mais abrangente do conceito e do conjunto dos *stakeholders* organizacionais. E, ao nível da gestão dos *stakeholders*, parecem dominar duas visões: a dos gestores preocupados com os resultados económicos da organização (e.g., sobrevivência, bem-estar económico, maximização dos lucros) e a dos gestores preocupados com as pessoas e o sistema social (e.g., responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, satisfação dos principais *stakeholders*). Segundo o referido autor, aqueles que defendem uma definição mais restritiva tendem a enfatizar as questões da *legitimidade*, das exigências e dos interesses dos *stakeholders* mais importantes. Ao invés, os autores que defendem uma definição

mais abrangente tendem a centrar-se no *poder* dos *stakeholders* para influenciar as organizações (Carvalho, 2007). Para Mitchell et al. (1997), *poder* e *legitimidade* são atributos centrais para um modelo de identificação dos *stakeholders*. E, quando estes atributos são avaliados, considerando a *urgência* das exigências dos *stakeholders*, o resultado é um modelo dinâmico e global, que considera diferentes tipos de *stakeholders*, associados a diferentes modelos de comportamentos esperados relativamente às organizações.

Em resumo, os autores mencionados definem os três atributos considerados da seguinte forma: *i)* o *poder* enquanto capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização, ou seja, vista como uma relação entre actores sociais, na qual o actor A pode obter do actor B algo que este último não faria sem a influência do primeiro<sup>8</sup>; *ii)* a *legitimidade* definida como o grau em que um indivíduo ou grupo tem direito formal ou efectivo sobre a organização. Corresponde a uma percepção generalizada ou a um pressuposto de que as acções de uma dada entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores, crenças e definições<sup>9</sup>; *iii)* e a *urgência* considerada como o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata<sup>10</sup>.

Por outras palavras, as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos): poder, legitimidade e urgência:

---

<sup>8</sup> Muitas das definições correntes deste atributo derivam, pelo menos em parte, da ideia inicial de Weber de que o poder é “the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance” (Weber, 1947). Os referidos autores basearam-se, igualmente, nas contribuições de Weber (1947), Dahl (1957), Etzioni (1964), French e Raven (1960), Salancik e Pfeffer (1974), Pfeffer (1981).

<sup>9</sup> Mitchell e colegas (1997) apoiaram-se nas sugestões de vários autores, nomeadamente, de Weber (1947) e de Suchman (1995). Este último considera a legitimidade como “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definition” (p. 574).

<sup>10</sup> Os referidos autores consideram como bases do atributo *urgência* a sensibilidade temporal e a sua natureza crítica (cf., Mitchell et al., 1997).

- a) O *poder* para influenciarem a organização. Definido como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar, ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções (Boatright, 2003). É a capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo dos recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos, ou poder legal. Um *stakeholder* tem *poder* na relação com a organização quando ele impõe uma acção que é executada pela organização ou quando influencia a organização, mesmo com resistência desta. Significa que os interesses do *stakeholder* se sobrepõem aos da organização. Segundo Almeida (2003), os tipos de recursos utilizados para garantir o *poder* na relação com a organização podem ter três origens: coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo de acontecimentos que são usados para fazer prevalecer a vontade do *stakeholder*), utilitária (baseada em recursos materiais ou financeiros que são utilizados ou podem vir a ser utilizados como base de troca para algo que interesse ao *stakeholder* ou que ameace a organização), normativa (baseada em recursos simbólicos, sejam normativos ou sociais, que façam com que a vontade seja imposta através do reconhecimento pela organização, pela sua interpretação de como o *stakeholder* é identificado através do símbolo). O poder é transitório, podendo ser adquirido ou perdido. Serão os constituintes organizacionais capazes de impor a sua vontade? Terão capacidade para influenciar o comportamento da organização (quer os *stakeholders* possuam uma exigência legítima, quer não)?
- b) A *legitimidade* nas relações dos *stakeholders* com a organização (aceitação pela Sociedade) pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral, num estatuto sob risco. Um *stakeholder* com *legitimidade* é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização. Pode estar presente ou ausente, e pode variar conforme a percepção do seu detentor. A organização assume que as actuações dos constituintes organizacionais são desejáveis, adequadas ou apropriadas, face às normas, valores, crenças

e conceitos de constituinte, organização e Sociedade? Aparentemente, o atributo de *legitimidade* é o mais fácil de ser identificado, se for entendido de uma maneira restrita, isto é, como sendo de *stakeholders* com direitos de propriedade ou direitos morais comprometidos, por serem amplamente divulgados e até formalizados. Mas a *legitimidade* não se refere apenas a contratos explícitos, observáveis, mas também a contratos implícitos que são dependentes da avaliação, da cognição e das construções sociais sobre o que seriam atitudes desejáveis, correctas e apropriadas da organização e dos seus *stakeholders*, o que faz com que as bases para a *legitimidade* sejam questionáveis e raramente consolidadas. Assim sendo, segundo Almeida (2003) e Phillips (2003), a *legitimidade* é o atributo que dá ao *stakeholder* o direito ou o dever de praticar actos, sendo tais actos aprovados e garantidos pelo sistema social no qual a organização opera, seja ele relativo ao indivíduo, à organização ou à sociedade. Na perspectiva de Wood (1991), os tipos de recursos utilizados para garantir a *legitimidade* na relação entre os *stakeholders* e uma organização podem ter três origens: individual, organizacional e institucional. Por sua vez, as diferenças culturais entre vários países, impõem legitimidades diferentes para cada grupo de *stakeholders*, bem como a política, a lei, os incentivos organizacionais e as escolhas históricas exercem um efeito sobre este atributo da *legitimidade*.

- c) A *urgência* (premência) na reivindicação, é um fenómeno cuja percepção é socialmente construída, podendo ser percebida “correctamente” ou não. É um atributo multi-dimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e é de difícil mensuração. Indica o grau em que os *stakeholders* apelam à atenção imediata dos gestores/organização. A *urgência* pode ser definida como a qualidade caracterizada pelo que é preciso fazer com rapidez; a necessidade manifestada de imediata acção. Uma vez que as organizações têm recursos limitados, a *urgência* é um critério adicional para identificar e hierarquizar os *stakeholders*.

Segundo Almeida (2003), existe uma diferença entre *urgência* e oportunidade para agir, pois esta última não requer que seja feita de imediato,

mas a sua confusão pode dar origem a situações de oportunismo deliberado por parte do *stakeholder*, as quais desequilibram a relação. A insatisfação do *stakeholder* quando a sua exigência não é atendida de imediato pelo gestor/organização (quando não é percebida como *urgente*), ao atingir níveis insuportáveis, pode desencadear pressões sobre a organização, que podem ou não ser atendidas. A organização pode ser mais ou menos sensível à *urgência* das exigências dos seus *stakeholders*, devido a: *i*) sensibilidade ao tempo (o efeito dos actos da organização para com os *stakeholders* são sensíveis ao tempo de demora na resposta às exigências); *ii*) grau de importância da relação (importância que o *stakeholder* atribui à relação que mantém com a organização, em virtude de colocar em risco a propriedade dos seus activos ou o seu conforto em sentimentos pessoais ou até os seus planos para o futuro).

No contexto da teoria da dependência dos recursos, Pfeffer e Salancik (1978) haviam defendido que se as organizações quiserem sobreviver terão que responder às exigências feitas por outras organizações ou grupos situados na sua envolvente que controlam recursos críticos. Desta forma, é natural que as organizações, através dos seus decisores, prestem mais atenção a alguns grupos de *stakeholders* e menos a outros. Por outras palavras, as organizações tendem a prestar mais atenção aos *stakeholders* que controlam os recursos críticos para a sua sobrevivência (Mellahi & Wood, 2003; Reynolds et al., 2006).

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, os *gestores* constituem um grupo de actores organizacionais de destaque, já que a esse grupo lhe compete a responsabilidade de conciliar interesses divergentes, tomar decisões estratégicas e gerir a distribuição eficaz dos recursos organizacionais, de forma a responderem às exigências dos grupos de *stakeholders* mais importantes (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006). Como referem Hill e Jones (1992: p. 134): “Managers are the group of *stakeholders* who enter into a contractual relationship with all other *stakeholders*, are also the only group of *stakeholders* with direct control over the decision-making apparatus of the firm”.

Embora os outros *stakeholders* possam pressionar o *stakeholder* “gestores” (em função do poder e legitimidade que detém) ou exigir urgência na

satisfação das suas exigências, são os gestores *quem* determina *quais* os *stakeholders* que são salientes e que, por conseguinte, receberão maior atenção por parte dos gestores. Assim, os *stakeholders*, num dado momento, podem ter mais ou menos saliência, ganhá-la ou perdê-la (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006). Como afirmam Mitchell e colegas (1997: p. 882), “Power and urgency must be attended to if managers are to serve the legal and moral interests of legitimate *stakeholders*”.

Tal como já anteriormente foi referido, a abordagem dos *stakeholders* desafia a perspectiva tradicional, que parte do pressuposto de que as organizações devem maximizar o retorno do investimento aos accionistas (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Key, 1999; Mellahi & Wood, 2003). Esta abordagem, numa perspectiva abrangente, considera que a organização deve prestar atenção aos interesses de todos os grupos afectados pela sua actividade e, numa perspectiva restritiva, considera que a organização deve prestar atenção aos interesses dos grupos mais importantes (Mellahi & Wood, 2003; Reynolds et al., 2006). Outros autores (e.g., Agle et al., 1999; Henriques & Sadorsky, 1999; Johnson, 2003; Kochan & Rubinstein, 2000; Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2004; Olden, 2003; Pajunen, Parvinen & Savage, 2005; Polonsky, Suchard & Scott, 1999; Scott & Lane, 2000; Uusitalo & Rökman, 2004) consideram que os gestores vão prestar mais atenção aos interesses dos grupos que percebem como mais salientes (Carvalho, 2007).

Práticas de empresas que indiciam a diferente importância atribuída a certas categorias de *stakeholders* são facilmente identificáveis e surgem na literatura consultada (Berry, Hungate & Temple, 2003; Bridges & Harrison, 2003; Robbins, 1993). A título de ilustração, em certas empresas é a gestão de topo (gestores ou administradores com salários mais que elevados e cláusulas de rescisão muito rígidas) que é privilegiada; noutras, os clientes (como quando certas marcas de carros solicitam aos clientes de determinado modelo que levem o seu carro à oficina para uma substituição graciosa de uma peça que se revelou defeituosa ou menos eficiente que o desejável); noutras, ainda, os trabalhadores ou empregados (como no caso de uma agência de viagens que coloca em primeiro lugar os seus trabalhadores na lista de prioridades, mesmo à frente dos clientes) (Carvalho, 2007).

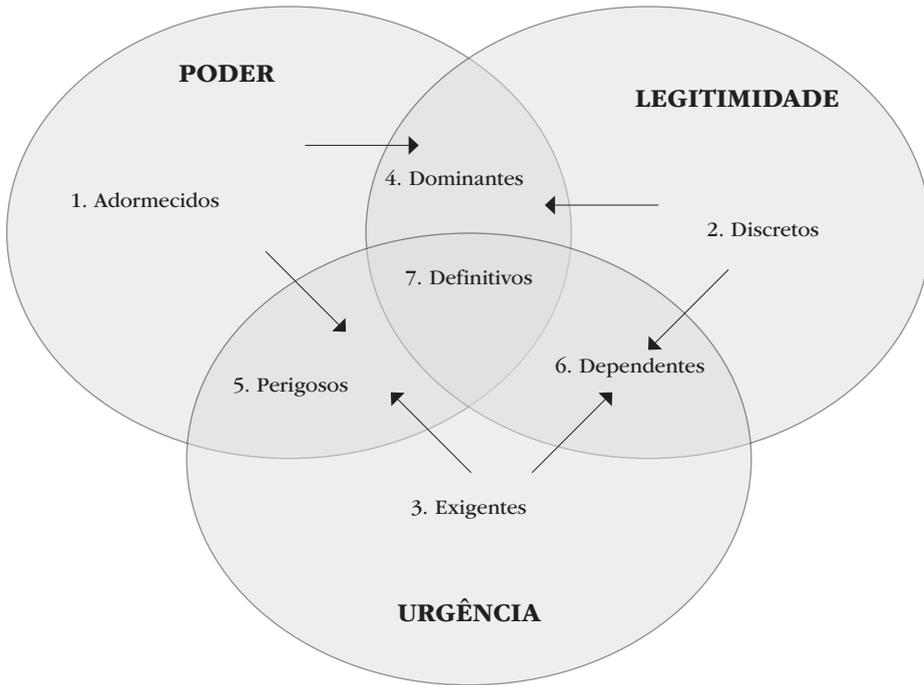
Com base nas dimensões acima referidas, Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo que permite identificar o papel dos *stakeholders*, analisar os seus interesses, e avaliar o tipo e grau de poder detido por estes, a partir da singularidade posicional das partes interessadas e da percepção dos gestores. Por se tratar de um modelo que consideramos particularmente relevante para a intervenção organizacional, passaremos a expô-lo com maior detalhe. Trata-se de um modelo que pretende envolver todos os constituintes organizacionais num processo de criação de valor a longo prazo<sup>11</sup>, criar um contexto dinâmico de interação e facilitar o diálogo e a mudança. O mesmo tem sido objecto de análise e tem suscitado o interesse de outros investigadores<sup>12</sup>.

O referido modelo descreve os atributos que contribuem para a atribuição de importância aos constituintes organizacionais, mas não os identifica; apenas prescreve que aqueles que detêm um maior grau dos atributos são percebidos como mais importantes que aqueles que detêm, em menor grau, esses mesmos atributos. Também não especifica como os gestores de uma organização devem lidar com os constituintes organizacionais cujo grau de importância se altera segundo a fase do seu ciclo de vida, em função da estratégia a desenvolver por esta ou da experiência passada (Carvalho, 2007). Porque introduz clareza e porque permite gerar uma tipologia útil do ponto de vista da intervenção organizacional, dedicar-lhe-emos, aqui, mais atenção.

---

<sup>11</sup> Isto não significa que os accionistas não sejam importantes, ou que a rentabilidade de uma organização não seja vital para o seu sucesso (Andriof et al., 2002).

<sup>12</sup> (e.g., Andriof et al., 2002; Almeida, 2003; Driscoll & Starik, 2004; Freeman & Phillips, 2002; Frooman, 1999; Henriques & Sadorsky, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Johnson, 2003; Kochan & Rubinstein, 2000; Knox & Gruar, 2006; Lynall, Golden & Hillman, 2003; Malvey, Fottler & Slovensky, 2002; McLarney, 2002; Neville & Menguc, 2006; Neville et al., 2004; Olden, 2003; O'Connell, Stephens, Betz, Shepard & Hendry, 2005; Pajunen, Parvinen & Savage, 2005; Phillips, 2003; Polonsky, Suchard & Scott, 1999; Reynolds et al., 2006; Roberts & Mahoney, 2004; Rowley & Moldoveanu, 2003; Scott & Lane, 2000; Schneider, 2002; Solomon, 2001; Sundaram & Inkpen, 2004; Uusitalo & Rökman, 2004; Van Buren III, 2001; Wei-Skillern, 2004).



Adaptado de Mitchell et al. (1997)

**Figura 2: Tipologia dos *stakeholders* organizacionais**

Os três atributos acima referidos possibilitaram a identificação de constituintes organizacionais e a combinação desses atributos deu origem a sete classes desses constituintes: *i)* Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de apenas um atributo, eram tipificados como latentes, e incluíam: 1 – Adormecidos, 2 – Discretos, 3 – Exigentes; *ii)* Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de dois atributos, tinham certas expectativas em relação ao comportamento e resultados da organização (eram tipificados como expectantes). Incluíam: 4 – Dominantes, 5 – Perigosos, 6 – Dependentes; *iii)* Aqueles que detinham, em algum grau, poder, legitimidade e influência, eram os constituintes organizacionais: 7 – Decisivos; *iv)* Por oposição aos decisivos, aqueles que não detinham qualquer porção de qualquer atributo não eram sequer considerados potenciais *stakeholders*.

Da identificação do tipo de *stakeholder*, cujas características principais se resumiram no *Quadro 2* e da interpretação das relações da organização com estes, dependiam as respostas às questões acima colocadas.

Quadro 2: Características dos constituintes organizacionais

Tipo de constituintes	Características
1. Adormecidos	Não exercem o seu poder (seja ele coercivo, utilitário ou simbólico) para influenciar a organização enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência. Interferem pouco com a organização, embora tenham potencial de aquisição, quer de legitimidade quer de urgência (e.g., Pessoas ou organizações que tivessem capacidade de atracção dos meios de comunicação de massas).
2. Discretos	Têm legitimidade (individual, organizacional ou institucional) mas não detêm interesses urgentes, e serão incapazes de influenciar a organização enquanto não ganharem poder. Isto faz com que recebam atenção dos gestores apenas se eles assim o desejarem. São susceptíveis de beneficiarem de acções de filantropia empresarial. Não pressionam a gestão da organização para terem com esta um relacionamento mais activo (e.g., Organizações sem fins lucrativos ou de voluntários, hospitais que recebem donativos).
3. Exigentes	Têm somente interesses urgentes mas falta-lhes legitimidade e poder. Apenas são ouvidos pela organização, não constituindo uma ameaça e, regra geral, são incapazes de possuir poder ou legitimidade, não merecendo, por isso atenção dos gestores. Podem ser enfadonhos mas não reclamam muita atenção da gestão (e.g., Manifestantes por uma causa ecológica; jornalistas sensacionalistas que acusam empresas por desastre infundados).
4. Dominantes	Têm poder e legitimidade, mas não apresentam interesses urgentes. Potenciam coligações dominantes. Esperam e recebem muita atenção da gestão da organização, pois quando necessitarem de algo da empresa, irão influenciá-la a fim de obter o que querem. (e.g., empregados, comissões de trabalhadores, conselhos de administração).
5. Perigosos	Têm poder e interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade. Podem ser coercivos e violentos. Podem ser identificados pela gestão, mas os seus direitos não são necessariamente reconhecidos (e.g., Empregados com condições de trabalho ilegais; grupos de ambientalistas, sabotagens de empregados).
6. Dependentes	Têm interesses legítimos e urgentes, mas falta-lhes poder. Dependem de terceiros (e.g., accionistas dominantes, tribunais) para que os seus interesses sejam contemplados (e.g., A preservação do meio ambiente).
7. Decisivos	Têm poder e direitos legítimos e prementes. São também membros da "coligação dominante" (e.g., Accionistas que procuram valorizar as suas acções, proprietários que decidem reformular a administração de uma empresa que tem vindo a obter resultados insatisfatórios).

(Almeida, 2003; Mitchell et al., 1997; Rodrigues, 2005).

Com base nos atributos propostos por Mitchell et al. (1997), é possível classificar os *stakeholders* em tipos, conforme se pode visualizar no quadro seguinte:

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* baseada na tipologia dos atributos de Mitchell et al. (1997, p. 874)

Stakeholder	Caracterização	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecido	Latente	Sim	Não	Não
Discreto	Latente	Não	Sim	Não
Exigente	Latente	Não	Não	Sim
Dominante	Expectativa	Sim	Sim	Não
Dependente	Expectativa	Não	Sim	Sim
Perigoso	Expectativa	Sim	Não	Sim
Decisivo	Decisivo	Sim	Sim	Sim

Na classificação proposta, pode observar-se a caracterização de cada *stakeholder*, de acordo com a atenção que lhe deve ser dedicada no processo de planeamento. Esta atenção, traduzida em graus, irá depender da presença percebida dos três atributos fundamentais e com pesos dependentes da avaliação dos gestores relativamente àquilo que representa cada *stakeholder* e que, conseqüentemente, pode colocar as suas organizações em maior ou menor risco. Esta análise reside na capacidade que um *stakeholder* tem em adquirir o (s) atributo (s) que lhe falta e a relevância desse (s) atributo (s) determina o grau de influencia que ele pode ter sobre a organização. Desta forma, os *stakeholders* podem ter um grau de importância:

- Baixo: se apenas um dos atributos fundamentais estiver presente;
- Moderado: se dois dos atributos fundamentais estiverem presentes;
- Alto: se todos os três atributos estiverem presentes.

A identificação passa, num primeiro momento, por reconhecer a possibilidade de um *stakeholder* exercer pressão sobre a organização para que a suas exigências tenham que ser atendidas (Brammer & Millington, 2003; Dwivedi & Momaya, 2003; Pajunen et al., 2005). Tal possibilidade cresce à medida que

o constituinte adquire os atributos fundamentais, sendo que, ao conquistar os três atributos, estará em condições de influenciar a organização. A ausência dos três atributos caracteriza um constituinte como não *stakeholder*. Um constituinte que possui apenas um dos atributos é considerado latente, o que não garante nenhuma atenção ou conhecimento da organização (Carvalho, 2007).

A identificação e a análise da relevância de *stakeholders* que esta grelha possibilita é um instrumento útil que poderá orientar a actuação de quem tem que decidir e gerir organizações. A identificação e a análise de que pessoas, grupos e instituições são afectados pela acção de uma dada organização, quais os que com ela interagem continuamente, de que modo essa interacção contribui para o seu sucesso ou insucesso, constitui informação pertinente e o conhecimento assim gerado merece ser avaliado e devidamente gerido (gestão do conhecimento). Parte do sucesso de uma organização está dependente da gestão que é feita dessas relações (Adler & Chaston, 2002; Leisinger & Schmitt, 2001; Danov, Smith & Mitchell, 2003; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Neville et al., 2004; Olden, 2003; Pajunen et al., 2005; Post et al., 2002; Rodrigues, 2005; Whysall, 2000).

É possível optar e cabe aos gestores de uma dada organização decidirem quais os constituintes organizacionais e quais os interesses a que querem e devem dar prioridade, escolherem como se relacionar com eles de forma satisfatória e mutuamente vantajosa (Argandoña, 1998; Boatright, 2003; Correia, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Reynolds et al., 2006; Rodrigues, 2005). Desenvolver acções apropriadas aos interesses de ambas as partes e ter em conta que diferentes grupos de constituintes requerem diferentes abordagens (Boatright, 2003; Rodrigues, 2005) não é tarefa fácil, mas é estimulante – e ainda mais o é quando o leque de opções se alarga e se torna mais claro.

### 1.5.1. MUDANÇA E SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

Ao nível organizacional, a identificação e análise dos *stakeholders* pode ser considerada uma metodologia de diagnóstico que deve ser utilizada de

forma sistemática, tendo em conta as mudanças que podem ocorrer ao nível da própria organização e, conseqüentemente, ao nível da saliência dos *stakeholders* (Lewis, 1994; Reynolds et al., 2006; Solomon, 2001; Vartiainen, 2003). Os interesses, as expectativas e as necessidades dos *stakeholders* alteram-se em virtude dessas mudanças organizacionais, conseqüentemente, os *stakeholders* podem mudar de estatuto, as suas exigências e os seus direitos podem revestir-se de maior ou menor legitimidade, e estes podem perder ou ganhar poder de influência sobre a organização (Carvalho, 2007). Neste sentido, é admissível considerar que os *stakeholders* podem conquistar atributos que outrora não estavam presentes, ou perder outros. Este fenómeno, inevitavelmente tem repercussões sobre o próprio comportamento dos *stakeholders*, dos gestores, das organizações e nas relações entre ambas as partes (Correia, 2005; Jawahar & McLaughlin, 2001; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Post et al., 2002; Reynolds et al., 2006; Solomon, 2001; Suchman, 1995).

De acordo com a tipologia dos *stakeholders* organizacionais anteriormente apresentada (cf. *Figura 2*), o ganho ou perda de determinado(s) atributo(s) confere aos *stakeholders* a capacidade de mudar o nível de saliência percebida pelas organizações, através dos seus gestores. Neste sentido, será expectável que, por exemplo, os *stakeholders latentes* possam aumentar o nível de importância percebida ao conseguirem conquistar um dos atributos em falta, o que, segundo esta tipologia, lhes permite uma “deslocação” para outra classe – *stakeholders expectantes*. Esta mudança de “estatuto” dos *stakeholders*, inevitavelmente, tem conseqüências nas relações estabelecidas com as organizações. Mais, estes *stakeholders expectantes* podem, ainda, aspirar a outra mudança de estatuto, se conseguirem “ganhar”, através de coligações, acções políticas ou outras acções, a porção do atributo que lhes faltava para passarem a ser percebidos como fazendo parte dos verdadeiros *stakeholders* organizacionais – *decisivos*. Assim, nas relações estabelecidas com as organizações, um direito menor podia, rapidamente, transformar-se num direito legítimo; um direito sem premência num determinado momento, podia tornar-se num direito urgente, mais tarde. Isto explica porque pessoas, grupos ou até mesmo organizações não identificadas, em determinado momento, como

*stakeholders*, podiam tornar-se *stakeholders* importantes num futuro próximo (Carvalho, 2007). Nesta lógica, por definição, um *stakeholder* que é visto como tendo tanto poder como legitimidade, é considerado um membro da coligação dominante da organização. Se as solicitações, as reclamações ou as exigências da coligação dominante se tornarem urgentes, os gestores, enquanto *stakeholder* ao serviço dos interesses da organização, deverão procurar satisfazê-las prontamente, dando-lhes, por conseguinte, prioridade sobre todas as dos outros *stakeholders*. Assim, este grupo, ao conquistar “urgência”, acaba por se tornar saliente para a organização. Deste modo, um *stakeholder* do tipo *dominante* pode, em certas circunstâncias, tornar-se um verdadeiro *stakeholder – decisivo ou determinante –*, se, além do poder e da legitimidade, conseguir demonstrar – e obtiver – urgência nas suas solicitações, exigências ou reclamações dirigidas à organização. Se os gestores não identificarem, não prestarem atenção ou perceberem de forma errada este tipo de *stakeholder*; isto é, não reconhecerem ou não agirem de acordo com a saliência destes “interessados”, tal facto poderá ter consequências prejudiciais à organização (Carvalho, 2007). Assim, de acordo com Mitchell et al. (1997), qualquer *stakeholder expectante* pode tornar-se num *stakeholder decisivo* ao conquistar o atributo em falta. E qualquer *stakeholder latente* poderá aumentar a sua saliência se conseguir obter mais um dos atributos em falta, movendo-se, de acordo com a tipologia referida, para a categoria dos *stakeholders expectantes*. Segundo esta tipologia, o grupo dos *stakeholders* ao qual não é associado qualquer um dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) é considerado um não-*stakeholders* ou, quanto muito, um *stakeholder potencial*. Para os autores desta classificação de *stakeholders*, a designação “potencial” refere-se à possibilidade de, em qualquer momento ou sob certas circunstâncias, esta entidade poder conquistar pelo menos um dos referidos atributos e, assim, passar para uma outra classe de *stakeholders*, podendo, deste modo, exercendo alguma influência ao nível das relações estabelecidas com as organizações e os seus gestores (Carvalho, 2007).

Atendendo ao que acabámos de explicitar, será legítimo questionarmo-nos que implicações terão cada um dos referidos tipos de *stakeholder* no comportamento dos gestores e nas relações estabelecidas com as organizações. Segundo Dontenwill (2005), num contexto onde era entendido que as partes

interessadas proporcionavam à organização a razão de ser da sua existência e os recursos vitais à sua sobrevivência e perenidade, esta devia prever, entender e responder rápida e facilmente às mudanças da envolvente externa. Esta abordagem coloca a organização no centro do sistema das relações bidireccionais, onde tem lugar o encontro dos interesses, por vezes em conflito, dos diferentes *stakeholders* (Correia, 2005; Post et al., 2002; Reynolds et al., 2006). Neste contexto, para além das relações entre a organização e cada *stakeholder*, os gestores devem perspectivar e gerir as interrelações que se podem estabelecer entre os vários *stakeholders* (Neville & Menguc, 2006). Assim, em cada etapa do ciclo de vida organizacional, uma vez identificado cada um dos *stakeholders*, estes devem ser categorizados de acordo com o seu grau de influência no comportamento e no desempenho da organização (Carvalho, 2001).

Para os proponentes da tipologia que temos vindo a mencionar, a identificação dos tipos de *stakeholders* de uma dada organização, num determinado contexto e momento, bem como uma análise às consequências que cada um pode exercer sobre ela e sobre o comportamento dos seus membros, incluindo o dos gestores, pode, assim, ser vista como uma heurística bastante útil para as organizações, sobretudo se elas estiverem interessadas em compreender “who or what really counts”. Por outras palavras, se um dos objectivos da organização for o da especificação da constelação dos seus vários *stakeholders* e da compreensão do alcance do seu impacto sobre ela e sobre os seus resultados, então, este processo de identificação e categorização dos *stakeholders* pode constituir uma ferramenta de diagnóstico de elevado potencial (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006).

Em síntese, neste processo, os gestores devem estar conscientes da capacidade que os vários *stakeholders* possuem para se “moverem” facilmente de uma categoria para outra, à medida que vão conquistando ou perdendo saliência, de forma a poder gerir as relações estabelecidas entre as partes de forma eficaz e assumir o desafio de gestão e conciliação de interesses potencialmente divergentes. Neste sentido, para os autores do referido modelo, bem como para Post et al. (2002) a saliência pode, então, ser vista como uma variável dinâmica, susceptível de sofrer mudanças ao longo do tempo e das circunstâncias inerentes à actividade organizacional.

## 2. CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentámos e debatemos algumas questões relativas ao processo de gestão de *stakeholders*, bem como procurámos analisar em que medida esta abordagem pode contribuir para um maior e melhor conhecimento da realidade organizacional e dos processos nela ocorridos. Ao longo do capítulo procurámos evidenciar de que forma esta abordagem proporciona informação válida e contribui para um adequado conhecimento da realidade organizacional, designadamente ao nível da identificação de pessoas ou grupos de pessoas com impacto no desempenho organizacional; dos interesses que defendem; da caracterização das potenciais oportunidades e ameaças que cada um deles coloca à organização; da caracterização das responsabilidades (económicas, sociais, ambientais, entre outras) que derivam das relações com eles estabelecidas; das estratégias que a organização deve definir para gerir as relações com os seus *stakeholders*, de forma a concretizar os seus objectivos e satisfazer ambas as partes; do planeamento da introdução de mudanças organizacionais com consequência nos seus resultados; da identificação de conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, uma diminuição dos riscos envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; da obtenção de informações vitais ao desenvolvimento organizacional, bem como ao nível do desenvolvimento de estratégias que permitam implementar efectivamente a melhoria da performance organizacional.

Da revisão de literatura efectuada, ficou patente o lugar de destaque que as questões ligadas aos *stakeholders* ocupam e como várias disciplinas se interessam pela caracterização do ambiente dos *stakeholders* e das suas consequências ao nível comportamental e organizacional. Apesar da *stakeholder theory*, para os anglo-saxónicos, ser uma abordagem relativamente recente, já que apenas na década de 80 foi introduzido na literatura por Freeman (1984), ela tem raízes bem profundas na Psicologia das Organizações (Schilling, 2000) e implicações significativas para os modelos e as práticas organizacionais (Kippenberger, 1999).

Esta perspectiva das organizações e das relações nela ocorridas coloca em causa o papel tradicionalmente atribuído às organizações (apenas e só económico), e em particular, a predominância dos interesses de um grupo

de *stakeholders* – os seus proprietários/sócios/accionistas/investidores – na definição do comportamento organizacional (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Com efeito, o pensamento actual sobre o governo das sociedades reconhece a falência do tradicional modelo financeiro (ou a necessidade de o repensar), centrado apenas na criação de valor para o accionista, outrora considerado o mais importante (senão mesmo o único) *stakeholder* com interesses e poder numa organização (Freeman & Phillips, 2002; Jensen, 2001; Phillips et al., 2003; Sundaram & Inkpen, 2004).

Não obstante terem emergido várias definições do termo e diversas classificações, abordagens e modelos de gestão de *stakeholders*, parece consensual admitir que *stakeholders* de uma organização podem ser considerados todos os indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pelas actividades dessa mesma organização, e que, por isso mesmo, influenciam, de forma decisiva, os resultados por ela alcançados (Carvalho, 2007; Huber et al., 2004; Jacobson, 1994). Nesta perspectiva, uma organização pode ser concebida como uma constelação de múltiplos constituintes, aos quais essa mesma organização deve prestar contas, ir ao encontro dos seus interesses, bem como procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas. Estes *stakeholders*, que directa ou indirectamente se relacionam com a organização, possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência, e tendem a exercer pressão sobre a organização para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Ackermann & Eden, 2003; Carvalho, 2001; Carvalho & Gomes, 2000; Carvalho & Gomes, 2002; Carvalho et al., 2005; Carvalho, 2007; Dwivedi & Momaya, 2003; Huber et al., 2004; Lourenço et al., 2004; Stephens et al., 2005). Os múltiplos *stakeholders* têm, inevitavelmente, comportamentos distintos, derivados das suas diversas e distintas motivações, representando posições, interesses ou ambições que, com alguma legitimidade, podem ser por eles manifestados e defendidos. É neste sentido que se pode afirmar que eles exercem influência nos resultados alcançados por essas mesmas organizações (Hodgkinson & Herriot, 2002; Morin, Savoie & Beaudin, 1994; Reynolds et al., 2006; Schuller & Jackson, 2001; Trieschmann et al., 2000). Assim, é do interesse e da responsabilidade de quem decide e dirige – os gestores – tornar explícito o processo de avaliação da saliência, dos interesses e das expectativas dos

*stakeholders* aos quais deve ser dada prioridade num dado momento, bem como o processo de tomada de decisão quanto aos recursos a disponibilizar para o efeito (Reynolds et al., 2006). Neste sentido, como refere Cardoso (2003), compete aos gestores a promoção da compatibilização de interesses, plurais e legítimos, atender às expectativas e exigências dos *stakeholders*, no sentido de prevenir a emergência de conflitos de interesses que possam comprometer a performance organizacional.

A fim de facilitar a concretização eficaz dessas tarefas, Mitchell et al. (1997), referem que, para que a comparação relativa às influências exercidas pelos vários *stakeholders* sobre as actividades da organização ocorra, é necessária uma base conceptual, ancorada na análise de alguns atributos susceptíveis de diferenciar os vários *stakeholders* – poder, legitimidade e urgência –, e que permita estabelecer graus de importância dos mesmos. Neste sentido, a análise do grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* são mais importantes e, por conseguinte, requerem mais atenção e prioridade por parte dos gestores e decisores organizacionais, ou seja, a magnitude da influência de tais *stakeholders* sobre a organização foi o que motivou os referidos autores a proporem e desenvolverem um modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*. Subjacente a este modelo está a convicção de que, cada um dos referidos atributos dos *stakeholders* está relacionado com a saliência destes e, quanto maior o grau percebido pelos gestores da presença concomitante dos três atributos num dado *stakeholder*, mais saliente ele será visto pela organização e mais atenção lhe será dedicada.

A abordagem dos *stakeholders* sugere que a criação de valor seja vista como um processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, cujas tomadas de decisão assentam em objectivos colectivamente clarificados e negociados através de parcerias alargadas (Bridges et al., 2002; Sundaram & Inkpen, 2004). Estas exigem a implicação dos vários *stakeholders* no processo de formulação da estratégia da organização, uma vez que eles proporcionam recursos vitais à sobrevivência e competitividade organizacionais (Knox & Gruar, 2006; Lorca & Garcia-Diez, 2004; Rodrigues, 2005; Stoney & Winstanley, 2001).

A abordagem dos *stakeholders* tem procurado demonstrar que as tradicionais teorias económicas das organizações não são suficientes para uma compreensão adequada das relações que essas organizações estabelecem

com os diversos *stakeholders*. Embora o retorno do investimento, como grande objectivo das organizações empresariais, que focaliza a satisfação dos *shareholders* e dos resultados da actividade organizacional para os proprietários, se tenha revelado no passado uma abordagem ajustada para o desenvolvimento e crescimento das organizações, actualmente, a referida abordagem não parece ser suficientemente adequada para o crescimento sustentado e equitativo das organizações e da sociedade, que exige, cada vez mais, que os gestores e decisores nas organizações tomem em atenção os interesses dos mais variados indivíduos, grupos e comunidades, incluindo a própria organização, e não apenas os grupos tradicionalmente tomados em consideração (os próprios decisores, os proprietários e os clientes) (Carvalho, 2007). Desta forma, a tendência parece ser a de que, por um lado, as organizações, efectivamente, desenvolvam uma focalização mais abrangente relativamente aos interesses dos grupos que directa ou indirectamente são afectados pela sua actividade e, por outro, a crescente intervenção do próprio Estado, através da criação de legislação e dos diversos organismos oficiais que fiscalizam as mais variadas actividades, responsabilidades e resultados organizacionais. Acresce, ainda, o papel de vigilância constante, sobre as actividades e responsabilidades das organizações, por parte de certos grupos de pressão da comunidade e da sociedade em geral, como as associações de consumidores, as associações de defesa do ambiente e, mesmo, a pressão da Igreja ou da Universidade, ou ainda, os meios de comunicação social, que tendem a exigir, cada vez mais, comportamentos e resultados organizacionais mais consentâneos com o crescimento e desenvolvimento organizacional e social sustentado e equitativo para todos, e não apenas para uma elite constituída pelos decisores organizacionais e pelos proprietários e investidores (Almeida, 2003; Caldeira, 2006; Carvalho, 2007; Cunha et al., 2006; Dwivedi & Momaya, 2003; Gillan & Starks, 2000; Mellahi & Wood, 2003; Peterson, 2004; Preble, 2005; Stoney & Winstanley, 2001).

Em síntese, a literatura da especialidade consultada e revista sugere que a eficácia organizacional, os bons resultados, a sustentabilidade e o crescimento equitativo das organizações só são possíveis através de processos negociados e cooperativos entre as organizações e os seus constituintes, o que tende a ser facilitado com a implementação de processos de gestão

de *stakeholders*, levados a cabo com preocupações de rigor (Carvalho, 2007). O sucesso das organizações passa, então, em grande medida, pela capacidade que demonstrarem em gerir os relacionamentos, a influência e o poder que os *stakeholders* exercem sobre o seu próprio comportamento, a sua capacidade de gestão dos recursos vitais ao seu funcionamento eficaz, à sua sobrevivência e sustentabilidade (Hall & Vredenburg, 2003; Reynolds et al., 2006; Stoney & Winstanley, 2001).

## BIBLIOGRAFIA

- Accorsi, R., Apostolakis, G., & Zio, E. (1999). Prioritising stakeholder concerns in environmental risk management. *Journal of Risk Research*, 2(1), 11-29.
- Ackermann, F., & Éden, C. (2003). Powerful and interested stakeholders matter: Their identification and management. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2003.
- 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). *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*, 1-28.
- Adler, R., & Chaston, K. (2002). Stakeholders' perceptions of organizational decline. *Accounting Forum*, 26(1), 31-44.
- 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.
- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. (2004). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among CEO charisma, organizational performance, and environmental uncertainty. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2004.
- Almeida, R. (2003). *Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa: Os stakeholders e a teoria de finanças*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Andriof, J., Waddock, S., & Rahman, B. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and Engagement*. UK: Greenleaf Publishing.
- Ansoff, H. (1968). *Corporate strategy*. London: Penguin.
- Ansoff, H. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- APA (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Fifth Edition. Washington: American Psychological Association.
- Argadoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9/10), 1093-1102.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Spring, 25-37.
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: Market and non-market components. *California Management Review*, Winter 1995, 37(2), 488-506.

- Baudry, B. (2003). *Économie de la firme*. Repères, Paris: Éditions de la Découverte.
- Bereza-Jaroncinski, B. (2001). Software engineering as a social science. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies*, 74-82.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Berry, D., Hungate, C., & Temple, T. (2003). Delivering expected value to users and stakeholders with user engineering. *IBM Systems Journal*, 42, 542-567.
- Black, B. (1998). Shareholder activism and corporate governance in the united states. In P. Newman (Ed.), *The new palgrave dictionary of economics and the law*.
- Black, L., & Härtel, C. (2002). Public relations orientation: Development, empirical testing and implications for managers. *Journal of Communication Management*, 7(2), 117-128.
- Boatright, J. (2003). *Ethics and conduct of business* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bowie, N. (1987). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of International Justice* (pp. 97-113). New York: West view Press.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The evolution of corporate charitable contributions in the UK between 1989 and 1999: Industry structure and stakeholder influences. *Business Ethics: A European Review*, 12(3), 216-228.
- Branch, K. (2002). Participative management and employee and stakeholder involvement. *Participative Management*, 10.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Lemesis, G. (2003). Effective employee stock option design: Reconciling stakeholder, strategic, and motivational factors. *Academy of Management Executive*, 17(1), 77-95.
- 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.
- Bronn, P., & Bronn, C. (2003). A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, 7(4), 291-303.
- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Bryson, J., Cunningham, G., & Lokkesmoe, K. (2002). What to do when stakeholders matter: The case of problem formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review*, 62(5), 568-584.
- Buchholz, R. (2004). The natural environment: Does it count? *Academy of Management Executive*, 18(2), 130-133.
- Buono, A. (2005). Corporate social performance: a stakeholder approach. Book Reviews. *Personnel Psychology*, 58(3), 811-815. Proquest Psychology Journals.
- Cabral-Cardoso, C. (1996). O factor político nas organizações. In C. A. Marques & M. P. e Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 397-419). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- 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.
- Cai, Z., & Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: A case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109(4), 507-547.

- Caldeira, P. (2002). The role of legislation in computer, health and safety acts and regulations and data protection and freedom of information laws. *Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 2002*, 757-768.
- Caldeira, P. (2006). Novas e antigas teorias e práticas organizacionais: A abordagem dos detentores de interesses. In J. F. S. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 219-232). Lisboa: RH Editora.
- Caldeira, P., & Faia-Correia, M. (2002). People, organizations and technology: Socio-technical systems and stakeholders theories. *Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 2002*, 757-768.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A., & Bucholtz, A. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholders management* (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, Ohio, South-Western: College Publishing.
- Carvalho, C. (2001). *Organizações e eficácia: Representações e avaliação* Tese de Mestrado 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*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C., & Gomes, A. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões, *Psychologica*, 25, 179-202.
- Carvalho, C., & Gomes, A. (2002). Eficácia organizacional: Construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1(1/2), 15-37.
- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional, *Psychologica*, 38, 45-64.
- Castro, P. (2003). Metodologias para a construção da verdade empresarial. *Marketeer*, 86, 54-56.
- Caulkin, S., & Black, M. (1994). The new corporate crusade. *Management Today*, 10, 56-60.
- Chomsky, N. (1996). New wine in old bottles: Bitter test. *Electronic Journal of Radical Organizational Theory*, 2(1), 1-9.
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
- Clakson, M. (1988). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clakson, M. (1999). *Principles of stakeholder management*. Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Toronto: Rot man School Of Management University of Toronto.
- Clakson, M., & Deck, M. (1993). Applying the stakeholder management model to the analysis and evaluation of corporate codes. In D. C. Ludwig (Ed.), *Business and Society in a changing world order* (pp. 57-75). Lewiston: The Edwin Millen Press.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-213.
- Cordano, M. (1996). The attitudinal bases of stakeholder conflict: An examination of business-environmental stakeholders. *Academy of Management Proceedings, Social Issues in Management Division*, 347-351.
- Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management, Spring*, 5-14.
- Correia, Z. (2005). Towards a stakeholders model for the co-production of the public-sector information. *Information Research*, 10(3).
- Crawford, C. (2005). Managing and reporting sustainability. *CMA, February*, 20-26.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora. 5ª Edição.
- Daake, D., & Anthony, W. (2000). Understanding stakeholder power and influence gaps in health care organizations: An empirical study. *Health Care Management Review*, 25, 94-110.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Danov, M., Smith, J., & Mitchell, R. (2003). Relationship prioritization for technology commercialization. *Journal of Marketing, Theory and Practice, Summer*, 59-70.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communicational Management*, 9(2), 108-119.
- Deakin, S. (2005). The coming transformation of shareholder value. *Corporate Governance*, 13(1), 11-18.
- Déniz-Déniz, M., & Zárraga-Oberty, C. (2004). The Assessment of the stakeholders' environment in the new age of knowledge: An empirical study of the influence of the organisational structure. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 372-388.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrel, O. (2001). *Marketing: Concepts and strategies*. Boston, MA: 4<sup>th</sup> European Edition. Houghton Mifflin.
- Donaldson, T. (1992). *Constructing a social contract for business in corporations and morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management review*, 24(2), 237-241.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (2004). Securing the ties that bind: A response to commentators. *Business and Society Review*, 105, 480-492.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, 20(1), 65-91.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 85-96.
- Downing, P. (1997). Governing for stakeholders. *Corporate Board*, 18, 8-13.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73.
- Dunn, C. (1996). Stakeholder interests and community groups: A new view. *International Association for Business and Society Annual Meetings*. Retirado Proquest em 20-07-2006.
- Dwivedi, R., & Momaya, K. (2003). Stakeholder flexibility in E-business environment: A case of an automobile company. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(3), 21-32.
- Etzioni, A. (1961). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Versão original, 1961). New York: Free Press.

- Evan, W., & Freeman, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: A Kantian analysis. In T. L. Beauchamp and E. B. Norman (Eds.), *Ethical Theory and Business* (4th ed.), (pp. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau: Mythes et réalités*. Paris: Puf.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1990). Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 337-360.
- Freeman, R. (1994). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory (response). *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.
- Freeman, R., & Gilbert, D. (1987). Managing stakeholder relationships. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and Society: Dimensions of conflict and cooperation* (pp. 397-423). Lexington, MA: DC Heath.
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford, UK: Blackwell.
- Freeman, R., & Phillips, R. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 15(3), 88-106.
- French, J., & Raven, B. (1960). The base of social power. In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), *Group dynamics* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 607-623), II: Row, Peterson.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder Theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9(1), 95-97.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behaviour and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. *Business and Society*, 36, 221-249.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gillant, S., & Starks, L. (2000). Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*, 57, 275-305.
- Gioia, D. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.
- Gomes, A. D., & Kesti, T. (2000). Construção discursiva da liderança: Um estudo comparativo. In A. Duarte Gomes, J. Keating, A. Caetano & M. P. Cunha (Orgs.), *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 87-119). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Gomes, A. D., & Mira, M. R. (2006). Configurações discursivas e desenvolvimento organizacional. In J. F. S. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 253-268). Lisboa: RH Editora.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J., & Pina e Cunha, M. (2000). *Organizações em transição: Contributo da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido, faz-se, *Psicologica*, 23, 7-36.

- Gomez, P-Y. (2001). *La République des actionnaires: Le Gouvernement des entreprises, entrée Démocratie et Démagogie*. Paris: Syros.
- Goodijk, R. (2003a). Corporate governance and stakeholder management: The ing-case. *Corporate Ownership & Control*, 1(1), 149-155.
- Goodijk, R. (2003b). Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3(3), 225-241.
- Goodijk, T. (2003). Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3(3), 225- 241.
- Gotterbarn, D. (2001). Reducing software failures: Addressing the ethical risks of software development lifecycle. *Proceedings of the 5th International Conference on the Social and Ethical Impacts of Communication Technologies*, 11-19.
- Greenley, G., & Foxall, G. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implication for company performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.
- Halal, W. (2000). Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy and Leadership*, 28(2), 10-16.
- Hall, J., & Vredenburg, H. (2003). The challenges of innovating for sustainable development. *MIT Sloan Management review*, Fall, 61-68.
- Hardy, C., & Clegg, S. (1996). Some dare call it power. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- 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.
- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder: Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholders value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125- 140.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinn, R. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed.). USA, South-Western College Publishing.
- Hodgkinson, G., & Herriot, P. (2002). The role of Psychologists in enhancing organizational effectiveness. In I. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of Psychology* (pp. 45-60). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioural science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- Huber, M., Scharioth, J., & Pallas, M. (Eds.) (2004). *Putting stakeholder management into practice*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Jacobson, D. (1994). Standing in for king Solomon: The potential contribution of human resource management to the implementation of the stakeholder approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(1), 39-50.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Revelance Lost*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Johnson, J. (2003). Repairing legitimacy after blacklisting by the financial action task force. *Journal of Money Laundering Control*, 7(1), 38-49.
- Johnson, R., & Greening, D. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 45, 564-580.
- Johnson, W., Natarajan, A., & Rappaport, A. (1985). Shareholder returns and corporate excellence. *Journal of Business Strategy*, Fall, 52-62.
- Jones, M. (2005). The transnational corporation, corporate social responsibility and the “outsourcing” debate. *The Journal of American Academy of Business*, 2, 91-97.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Letter to AMR regarding “convergent stakeholder theory”. *Academy of Management Review*, 621-623.
- Kaarsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação – Balanced scorecard*. Tradução brasileira de Frazão Filho, L.E.T. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Karlsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Kelada, J. (1999). Stakeholder management: A total quality approach. *ASQ's 53rd Annual Quality Congress Proceedings*, 448-453.
- Kemp, M. (2001). Corporate social responsibility in Indonesia: Quixotic dream or confident expectation? *Technology, Business and Society*, 6, 1-41.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37(4), 317-328.
- Kim, R., & van Dam, E. (2003). The added value of corporate social responsibility. *Triple Value Strategy Consulting*, 1-33.
- Kippenberger, T. (1999). How the theory developed (stakeholders). *The Antidote*, 1(2), 6-7.
- Knox, S., & Guar, C. (2006). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75, 115-135.
- Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organizational Science*, 11(4), 367-386.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kujala, J. (2001). Analysing moral issues in stakeholder relations. *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 233-247.
- Kumar, K., & Subramanian, R. (1998). Meeting expectations of key stakeholders: Stakeholder management in the health care industry. *Sam Advanced Management Journal*, 63, 31-41.
- Lampe, M. (2001). Mediation as an ethical adjunct of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 31, 165-173.
- Lantos, G. (2001). *The ethicality of altruistic corporate social responsibility*. Retirado em 6-12-2005 de Google Scholar.

- Lawton, A., McKeivitt, D., & Millar, M. (2000). Coping with ambiguity: Reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. *Public Money & Management*, July-September, 13-19.
- Leisinger, K., & Schmitt, K. (2001). *Unternehmensethik – Globale verantwortung und modernes management* (2nd ed.). Tradução brasileira de C. A. Pereira, Ética empresarial, responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Lewis, D. (1994). Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 4155.
- Lorca, P., & García-Diez, J. (2004). The relation between firm survival and the achievement of balance among its stakeholder: An analysis. *International Journal of Management*, 21(1), 93-99.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multi-dimensional. *Psicologica, Extra-série* (Número de Homenagem ao Professor Doutor Manuel Viegas de Abreu), 611-621.
- Luoma, P., & Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
- Lynall, M., Golden, B., & Hillman, A. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3), 416-431.
- 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*, 27(2), 66-79.
- McLarney, C. (2002). Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 255-272.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mellahi, K., & Wood, J. (2003). The role and potential of stakeholders in “hollow participation”: Conventional stakeholder theory and institutionalism alternatives. *Business and Society Review*, 108(2), 183-203.
- Mercier, S. (1999). *L'Étique dans l'entreprise*. Repères, Paris: Éditions la Découverte.
- Mitchell, R., & Agle, B. (1997). Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. In J. Weber & K. Rehbein (Eds.), *International Association for Business and Society*, 1997 proceeding, 365-370. Destin, FL: International Association for Business and Society.
- 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.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: *Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin Éditeur.
- Moura, R., & Duarte, A. A. (2003). Dinamismo Económico e responsabilidade social na Europa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 12-18.
- Munilla, L., & Miles, M. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory.
- Neves, J. (2002). Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Revista Dirigir*, 79/80, Maio-Agosto, 21-25.
- Neville, B., Bell, S., & Whitwell, G. (2004). Stakeholder salience revisited: Toward an actionable tool for the management of stakeholders. *Academy of management Best Conference Paper*, 1-6.
- Neville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377-391.

- O'Connell, L., Stephens, C., Betz, M., Shepard, J., & Hendry, J. (2005). *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 93-111.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Olden, P. (2003). Hospital and community health: Going from stakeholder management to stakeholder collaboration. *Journal of Hospital Health Systems Administration, Summer*, 35-57.
- Oliveira, C. (2003). Marketing sustentável, responsabilidade social e cidadania empresarial. *Suplemento Especial Marketeer*, 89, 4-7.
- Orlitzky, M. (2000). Corporate social performance: Developing effective strategies. *Centre for Corporate Change*, 1-20.
- Ortz, E., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics*, 12(2), 215-233.
- Oxford (2003). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 6th ed. Oxford University Press.
- Pajunen, K., Parvinen, P., & Savage, G. (2005). Stakeholder governance in organizational transition. *Academy of Management Best Conference Paper*. Retirado em Dezembro, 8, 2005, da Business Source Premier.
- Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Éditions la Découverte. Paris: Repères.
- Pesquex, Y., & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Les références. Paris: Éditions d'Organisation.
- Peterson, K. (2004). The role and value of strategic environmental assessment in Estonia: Stakeholders' perspectives. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 22(2), 159-165.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38(1), 32-34.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, R. (2004). Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. *Ivey Business Journal, March/April*, 1-4.
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not? *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Polonsky, M., Suchard, H., & Scott, D. (1999). The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 41-55.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). A review of redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth by Buono A. F. *Business and Society Review*, 108(2), 279-284.
- Poutsma, E. (2001). Financial participation and human resource management in Europe. *Paper presented at HRM Network Conference*, Nijmegen, 15th November.
- Preble, J. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

- Preston, L., & Donaldson, T. (1999). Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, 24(4), 619-625.
- Preston, L., & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36, 419-430.
- Preston, L., & Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 361-376.
- Ramezani, C., Soenen, L., & Jung, A. (2002). Growth, corporate profitability, and value creation. *Financial Analysis Journal, Nov/Dec.*, 56-66.
- Reed, A., & Reed, D. (2004). *Corporate social responsibility and human development*. Retirado em Nov., 17, 2005 da EBSCO.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, R., & Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 399-431.
- Rodrigues, J. (2005). Vem aí o "QI" das empresas. *Expresso/Economia*. Retirado em Março, 27, 2005 de Google Scholar.
- Rowley, T., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest – and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Beyond the squeaky wheel: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, 149-153. Retirado em Dezembro, 7, 2005 da *Business Source Premier*.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schilling, M. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6(5), 224-242.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-222.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sharma, S., & Starik, M. (2004). *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organisations in the natural environment* (Book Review), (pp. 150-152). Reviewed by M. I. Winn. USA: JCC Book Review Editor.
- Slinger, G. (1999). Spanning the gap – the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. *Corporate Governance*, 7(2), 136-151.
- Solomon, E. (2001). The dynamics of corporate change: Management's evaluation of stakeholder characteristics. *Human Systems Management*, 20, 257-265.
- Sousa, M. Sanchez, P., & Duarte, T. (2005). A responsabilidade social das organizações: Factor de competitividade empresarial. *Revista Dirigir*, 91(5/6), 39-46.
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2005). Managing stakeholders interests in turbulent times: A study of corporate governance of Canadian firms. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 42-52.
- Starik, M., & Marcus, A. (2000). Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43(4), 539-546.

- Starik, M., & Rands, G. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Stephens, K., Malone, P., & Bailey, C. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Stonner, J., & Freeman, R. (1985). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sundaram, A., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.
- Thomas, T., Schermerhorn, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behaviour in business. *Academy of Management Executive*, 18(2), 56-68.
- Trieschmann, J., Dennis, A., Northcraft, G., & Niemi-Jr, A. (2000). Serving multiple constituencies in business schools: M.B.A. program versus research performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1130-1141.
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate social responsibility and financial performance*. Applied Financial Project, Haas School of Business – University of California at Berkeley (pp. 1-21). Retirado em Dezembro, 7, 2005 da Business Source Premier.
- Tsui, A., Ashford, S., Clair, L., & Xin, K. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1515-1543.
- Tvorik, S., & McGivern, M. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- Ussman, A., & Sequeira, C. (2003). Códigos de conduta e comportamento ético. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 60-68.
- Uusitalo, O., & Rökman, M. (2004). First foreign grocery retailer enters the finish market – a stakeholder model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 195-206.
- van Burren III, H. (2001). If Fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 481-499.
- Vartiainen, P. (2003). The substance of stakeholder evaluation: methodological discussion. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 1-18.
- Vinten, G. (2000). *The stakeholder manager*. Management decision: MCB University Press. Retirado em 5 de Julho de 2007 de www.emerald-library.com.
- Vinten, G. (2001). Shareholder versus stakeholder – is there a governance dilemma? *Corporate Governance*, 9(1), 36-47.
- Weaver, G., Trevino, L., & Cochran, P. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283-294.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Glencoe (Ill): Free Press.
- Wehmeier, S. (1993). *Oxford Work Power Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. (1979a). Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 41-74.
- Wei-Skillern, J. (2004). The evolution of shell's stakeholder approach: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 713-728.
- Weiss, J. W., & Anderson-Jr, D. (2004). CIOs an IT professionals as change agents, risk and stakeholder managers: a field study. *Engineering Management Journal*, 16(2), 13-18.
- Wheeler, D., & Silanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The Body Shop Blueprint for maximizing stakeholder value*. London: PITMAN Publishing.

- Whysall, P. (2000). Addressing ethical issues in retailing: A stakeholder perspective. *International Review of Retail, Distribution and Consumer research*, 10(3), 305-318.
- Wicks, A., & Berman, S. (2004). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: The institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 141-160.
- Wicks, A., Gilbert, D., & Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Windsor, D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprises. In S. N. Brenner & S. A. Waddock (Eds.), *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 121-128). Leuven, Belgium.
- Winn, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modelling methodology. *Business and Society*, 40(2), 133-166.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Wood, D. (1991). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, July/August, 66-73.
- Wood, D., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Zimmerman, M., & Zeitz, G. (2002). Beyond Survival: Achieving new venture growth building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.