



UC/FPCE_2010

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação de Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais

Lúcia Patrícia Neves Ribeiro
(e-mail: lucia.ribeiro@sapo.pt)

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

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação de Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais

Resumo

A Teoria dos *Stakeholders* é claramente reconhecida como uma teoria de gestão. Contudo, poucas investigações têm sido desenvolvidas no sentido de analisar as suas implicações para a tomada de decisão individual em gestão. A presente dissertação, procurando replicar o estudo de Reynolds, Schultz e Hekman (2006), tem como objectivo, ao analisar a tomada de decisão dos gestores no que toca à gestão equilibrada dos interesses dos *stakeholders*, contribuir para colmatar essa lacuna neste corpo de conhecimento.

Numa primeira parte deste estudo, procuraremos investigar quais os factores que condicionam esse processo de conciliação (divisibilidade de recursos, saliência dos *stakeholders*, estratégias/abordagens de equilíbrio – *within-decision* e *across-decision* – e pertença ao grupo de accionistas/proprietários da empresa). Posteriormente, centrar-nos-emos na análise das implicações instrumentais e normativas que essas diferentes abordagens utilizadas pelos gestores podem ter nos processos e resultados organizacionais.

De um modo geral, esperamos que os resultados desta investigação corroborem os previamente obtidos por Reynolds e colaboradores (2006). Neste sentido, sugerimos que os recursos de natureza indivisível e níveis desiguais de saliência dos *stakeholders* constroem os gestores no acto de conciliar os interesses dos mesmos, e que o facto de se pertencer ao grupo de accionistas/proprietários da organização influencia este processo. É também esperado que a divisibilidade de recursos influencie a opção dos gestores por uma abordagem *within* ou *across-decision*. Por último, esperamos que esta última abordagem seja percebida pelos mesmos como mais ética e com maior valor instrumental para a conciliação dos interesses dos *stakeholders*.

Palavras-chave: gestão de *stakeholders*, tomada de decisão ética, conciliação dos interesses dos *stakeholders*.

Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests

Abstract

Stakeholder theory is widely recognized as a management theory. Yet very little research has considered its implications for individual managerial decision-making. This work tries to reply Reynolds, Schultz and Hekman's (2006) study and attempts to examine managerial decisions about balancing stakeholder interests contributing this way to fill in the gap in that knowledge area.

First, we will try to investigate which factors influence the process of balancing stakeholder interests (resource divisibility, stakeholder salience, balance approaches - *within-decision* and *across-decision* – and stockholder group membership). Subsequently, we will focus on the examination of the instrumental and normative implications of these two distinct approaches used by managers in the organizational processes and outcomes.

In general, we hope the results of this study confirm the outcomes previously obtained by Reynolds and colleagues (2006). We suggest that indivisible resources and unequal levels of stakeholder saliency constrain manager's efforts to balance stakeholder interests, and that stockholder group membership influence this process. We also expect that resource divisibility influence whether managers used a within-decision or an across-decision approach to balance stakeholder interests. Finally, we suggest that the latter will be perceived as more ethical and more instrumentally valuable than the within-decision approach.

Key Words: stakeholder management, ethical decision-making, balancing stakeholder interests.

Agradecimentos

A presente dissertação não poderia ter sido levada a cabo sem a contribuição, mais ou menos directa, de inúmeras pessoas às quais não é possível fazer justiça apenas com um simples “obrigado”. Entre todas, porém, é possível e indispensável destacar algumas que, pelas mais variadas razões, marcaram este percurso que nas páginas seguintes vê o seu fruto.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Carla Carvalho, minha orientadora, a quem devo um profundo agradecimento por todo o apoio e disponibilidade permanentes, pela forma competente e carinhosa como foi capaz de suprir as dúvidas, hesitações e inquietudes em que, por vezes, me ia deixando enredar. Todo este trabalho não teria sido possível sem todos os conselhos e críticas construtivas, sem as palavras de serenidade, incentivo, ânimo e confiança que sempre nos soube transmitir.

O meu muito obrigado também ao Mestre Carlos Peralta, co-orientador deste projecto, pelas sugestões e comentários sempre pertinentes e pelos ensinamentos e rigor que nos proporcionou.

À minha família, pilar de quem sou. À minha mãe, por todo o amor, carinho e apoio incondicional. Pela paciência, palavras amigas e de ânimo que me embalam sempre nos momentos mais difíceis. Por acreditar sempre em mim, mesmo quando, por vezes, eu própria deixo de o fazer. Ao meu pai, por toda a tua boa disposição, pelas gargalhadas que me sabes arrancar, pela cultura que me transmites, pela objectividade e ponderação com que me ensinaste a ver as coisas. Ao meu mano, pelo constante carinho e doçura, por me fazeres rir, todos os dias, com as tuas palermices, pela força que me dás simplesmente por olhar para ti. Nem com todas as palavras do mundo seria capaz de vos transmitir o quanto vos amo e a importância que têm e sempre terão na minha vida.

Ao Sérgio, meu refúgio e porto de abrigo. Obrigado pelo amor, amizade, companheirismo e apoio incondicional e infatigável. Obrigado pela paciência inesgotável, por aquele *secret smile*, que como diz a música, *you use it only for me*. Obrigado pela força que me transmites, pela capacidade que tens em fazer com que todos os problemas desapareçam ou pareçam menores quando estou a teu lado. Quaisquer palavras que aqui dissesse seriam insuficientes para te mostrar o privilégio que sinto em ter-te como parte da minha vida. Mas isso tu sabes.

Obrigado a todos os amigos e colegas que marcaram o meu percurso pessoal e académico. Obrigado à Joana, companheira desta luta, pela amizade, apoio e perseverança. Pela constante disponibilidade e vontade de ajudar, por aquelas gargalhadas únicas e inconfundíveis que fazem levantar o ânimo de qualquer um. Obrigado também à Sara, à Jennifer, à Alice, à Ana, à Silvana e à Jolente. Sem vocês, Coimbra não teria tido o sentido que teve. Obrigado ao restante “clã” das Organizações, colegas e professores, com os quais todas as batalhas dos últimos dois anos pareceram mais fáceis e divertidas.

Às empresas, instituições de ensino e gestores individualmente que participaram neste estudo, sem os quais a concretização do mesmo não teria sido possível.

Mesmo sabendo que “obrigado” soará sempre a pouco, MUITO OBRIGADO A TODOS!

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Conceptual	4
1. A abordagem dos <i>stakeholders</i>	4
1.1. Emergência e significado da abordagem dos <i>stakeholders</i>	4
1.2. Perspectivas sobre os <i>stakeholders</i>	8
1.3. Categorização dos <i>stakeholders</i>	12
1.3.1. O Modelo de Identificação e Saliência de <i>Stakeholders</i> de Mitchell, Agle e Wood (1997)	14
2. A conciliação dos interesses dos <i>stakeholders</i>	18
2.1. Constrangimentos à conciliação dos interesses dos <i>stakeholders</i>	22
2.1.1. Divisibilidade de Recursos	22
2.1.2. Saliência dos <i>stakeholders</i>	23
2.1.3. Pertença ao grupo de accionistas/proprietários	24
2.1.4. Abordagens de conciliação dos interesses dos <i>stakeholders</i>	24
2.1.4.1. Implicações Instrumentais e Normativas das diferentes abordagens de conciliação dos interesses dos <i>stakeholders</i>	25
II – Estudo Empírico	28
1. Objectivos	28
2. Hipóteses de Investigação	28
3. Metodologia	31
3.1. <i>Design</i> da Investigação	31
3.2. Procedimento de recolha de dados	31
3.2.1. Caracterização da amostra	33
4. Instrumentos	33
4.1. Protocolo/Simulação Situacional Experimental	34
4.2. Questionário de Gestão de <i>Stakeholders</i> (GS)	37
5. Resultados	38
III – Discussão	42
IV – Conclusão	44
Bibliografia	47
Anexos	54

Introdução

A evolução da sociedade e dos mercados em geral, ao longo das últimas décadas, tem obrigado os gestores a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respectivos negócios. De facto, hoje em dia, o sucesso de uma organização já não é apenas garantido pela qualidade do produto ou dos serviços prestados mas também, e cada vez mais, pela forma como dá resposta aos interesses, muitas vezes em competição, dos vários grupos que a constituem ou que nela estão interessados (e.g., sócios/accionistas/proprietários, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, comunidade).

Ao longo dos últimos anos, a visão das organizações como organismos fechados e independentes tem vindo a ser abandonada em prol de uma visão mais sistémica em que a ênfase na existência de diferentes tipos de relações de influência e interdependência entre os seus diversos subsistemas ou componentes é uma característica predominante. As organizações passaram, assim, a ser concebidas como sistemas abertos, não auto-suficientes e condicionadas pelas exigências do ambiente circundante em termos de recursos necessários ao seu funcionamento e sobrevivência (Campbell, 1997).

A Teoria dos *Stakeholders*, alicerçada nesta visão sistémica, oferece-nos uma nova perspectiva das organizações, dando ênfase às complexas relações que ocorrem, quer interna quer externamente, com a envolvente e restantes *stakeholders*. Dito de outra forma, esta teoria defende que as organizações possuem relações com vários grupos com o objectivo de criar ou manter o seu suporte através da atenção dada à conciliação dos seus interesses (Clarkson, 1998; Evan & Freeman, 1993; Freeman, 1984; Jones & Wicks, 1999). Pelo facto de encerrar predições instrumentais e prescrições normativas (e.g., Hasnas, 1998; Kotter & Heskett, 1992), esta abordagem rapidamente se tornou popular, tanto entre os investigadores interessados na obtenção de lucros por parte das organizações (e.g., Ogden & Watson, 1999), como por aqueles cujo principal interesse se foca numa dimensão mais ética do comportamento organizacional (e.g., Phillips, 2003; Post, Preston & Sachs, 2002).

Decorrente desta nova visão das organizações, emergiu, assim, a convicção de que a possibilidade de qualquer organização obter resultados favoráveis, aos mais diversos níveis (e.g., económico-financeiro, social, ambiental) depende, em larga medida, da eficácia da gestão das relações da organização com os seus diversos *stakeholders* (Hillman & Keim, 2001; Trieschmann, Dennis, Northcraft & Niemi-Jr, 2000), deixando para trás uma visão mais tradicional centrada essencialmente na primazia dos *stockholders* ou *shareholders* (accionistas/proprietários/sócios; Elijido-Ten, 2007). Dito de outra forma, as organizações deverão ter em conta que as partes nela interessadas são essenciais para a sua sobrevivência e, como tal, são detentoras de deveres e direitos que devem ser respeitados e tidos em conta na sua gestão. Tendo estes *stakeholders* interesses legítimos nas

actividades e resultados organizacionais, tentam fazer valer os seus interesses e atingir os seus objectivos, influenciando as acções e comportamento das organizações (Carvalho, 2001; Carvalho, 2007; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Carvalho & Gomes, 2008). Neste sentido, uma gestão equilibrada dos interesses e expectativas dos diversos *stakeholders* de uma organização é fulcral para que a diferenciação e competitividade de uma empresa no mercado global possa ser uma realidade.

Face a isto, facilmente se deduz que os gestores possuem um papel central neste processo, uma vez que é da sua competência e responsabilidade procurar conciliar as expectativas e interesses de todos os *stakeholders*, ou pelo menos dos mais relevantes, bem como seleccionar estratégias para poder gerir e equilibrar as suas necessidades com as da organização (Baron, 1995; Savage, Nix, Whitehead & Blair 1991; Trieschemann et al., 2000), avaliando constantemente a natureza e o posicionamento dos *stakeholders* e a sua saliência – a que interesses e objectivos dar prioridade e decidir que recursos disponibilizar para o efeito (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999).

Contudo, apesar desta enraizada constatação e do poder explicativo que a Teoria dos *stakeholders* pode ter ao nível do comportamento organizacional, poucas investigações têm sido desenvolvidas no sentido de analisar as suas implicações para a tomada de decisão individual em gestão (Reynolds, Schultz & Hekman, 2006; Tangpong & Pesek, 2007). De facto, ao longo dos anos, os investigadores têm vindo a ser sobretudo atraídos pelas implicações organizacionais desta teoria e, conseqüentemente, muita da investigação neste domínio tem sido conduzida a um nível de análise organizacional (e.g., Meznar, Nigh & Kwok, 1994; Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Ogden & Watson, 1999). No entanto, tal como é defendido por Donaldson e Preston (1995), *stakeholder theory is managerial in the broad sense of that term* (p. 67), na medida em que descreve os gestores como indivíduos *who pay simultaneous attention to the legitimate interests of all appropriate stakeholders, both in the establishment of organizational structures and general policies and in case-by-case decision making* (op.cit., p. 67). Para além disso, como qualquer decisão organizacional é, em último caso, tomada por um indivíduo singularmente, acreditamos que isto constitui uma significativa omissão nesta área do conhecimento organizacional. A presente dissertação, procurando replicar o estudo de Reynolds, Schultz e Hekman (2006), tem como objectivo precisamente contribuir para colmatar essa lacuna verificada na literatura afecta à temática ao aplicar a Teoria dos *Stakeholders* a um nível individual de análise, uma vez que procuraremos analisar e compreender como é que os gestores distribuem recursos (e.g., capital, lucros) por aqueles que têm exigências legítimas para com a organização.

Baseando-nos na Teoria dos *Stakeholders* somos levados a aceitar como plausível que os gestores estão geralmente motivados e interessados em conciliar as exigências (por vezes contraditórias) dos vários grupos de interessados da organização da qual eles próprios fazem parte (Donaldson & Preston, 1995). No entanto, sabemos também que nem sempre conseguimos

alcançar esse objectivo, ou, por vezes, podem consegui-lo a um preço demasiado alto. Isto porque, entre outras razões, existem diversos factores (e.g., divisibilidade de recursos, saliência dos *stakeholders*, pertença ao grupo de accionistas/proprietários da empresa) que, inevitavelmente, são susceptíveis de condicionar as suas decisões no que toca à conciliação desses vários interesses, direitos, expectativas e/ou exigências. Da mesma forma, as diferentes estratégias e abordagens (e.g., abordagens *within-decision* e *across-decision*¹) a que os gestores recorrem para o fazer podem ter várias consequências e implicações, tanto instrumentais como normativas, tanto para o próprio gestor como nos processos e resultados organizacionais.

Tendo em conta a temática referida e os objectivos traçados, a presente dissertação organizar-se-á em torno de duas grandes partes: a primeira constituirá a componente conceptual, onde procuraremos clarificar o domínio em que o estudo se insere, assim como enquadrar e ancorar teoricamente a segunda parte, a qual, por sua vez, será dedicada à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

¹ Estas abordagens utilizadas pelos gestores no que concerne à conciliação dos interesses dos *stakeholders* serão explicitadas mais à frente neste trabalho.

I – Enquadramento conceptual

1. A Abordagem dos *Stakeholders*

Ao longo dos últimos anos, a globalização dos mercados e a consequente dinâmica das organizações actuais têm vindo progressivamente a aumentar o nível de exigência por parte dos consumidores e da sociedade em geral. As organizações procuram um modelo mais sustentável de evolução na sociedade, com preocupações acrescidas a nível social, económico e ambiental, de forma a serem reconhecidas como organizações exemplares e, assim, conseguirem sobreviver nos mercados em que actuam. Face a isto, torna-se cada vez mais pertinente a preocupação com uma gestão eficaz e equilibrada dos vários constituintes organizacionais (Greenley & Foxall, 1997; Jacobson, 1994).

Esta cultura de orientação para as pessoas e para os *stakeholders* tem vindo progressivamente a ganhar terreno no mundo organizacional, fazendo com que as questões ligadas à gestão de *stakeholders* passassem a ocupar um lugar de destaque no seio da literatura respeitante ao âmbito das organizações. De facto, várias têm sido as áreas disciplinares que se têm interessado pela caracterização do ambiente em que os gestores operam, por aquilo que influencia o seu comportamento, ou pelo que fazem ou devem fazer (Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995), contribuindo para o repensar de conceitos como “gestão eficaz”, “eficácia organizacional”, “vantagem competitiva” ou “sobrevivência organizacional” (Carvalho, 2007).

Como iremos ver nas páginas seguintes, ao longo da evolução do conceito de *stakeholders*, assistimos a um grande interesse por parte dos investigadores no sentido de construir modelos explicativos (e.g., Berman et al., 1999; Goodijk, 2003; Jones, 1995; Kaler, 2003, 2009; Preston & Donaldson, 1999), de elaborar tipologias de *stakeholders* e definir os seus atributos (e.g., Mitchell, Agle & Wood, 1997; Greenley & Foxall, 1997) e estratégias para os gerir (e.g., Savage et al., 1991). Também o papel desses atributos sobre a saliência dos *stakeholders* e o impacto que a mesma pode ter no comportamento dos gestores (e.g., Araújo, 2009; Carvalho, 2007; Ferreira, 2008; Mitchell et al., 1997), bem como as relações entre atributos, saliência dos *stakeholders*, *performance* organizacional e valores dos gestores (e.g., Agle et al., 1999) têm sido alvo de vários estudos nos últimos anos.

Contudo, antes de passarmos à revisão sobre estas questões, importa clarificar desde já o conceito de *stakeholders*, bem como fazer uma breve súmula acerca da sua origem e evolução.

1.1. Emergência e Significado da Abordagem dos *Stakeholders*

A investigação em torno das questões ligadas aos interesses, objectivos e expectativas dos *stakeholders* tem vindo a atrair a atenção dos investigadores desde que, em 1963, este termo foi pela primeira vez

mencionado num Memorando do *Stanford Research Institute* (Slinger, 1999; Stoney & Winstanley, 2001). Nos termos desse documento, os *stakeholders* seriam “(...) *those groups without whose support the organization would cease to exist (...)*” (Freeman & Reed, 1983, p. 91). Contudo, foi na década de oitenta, com a publicação da obra de Freeman, *Strategic Management: A Stakeholders Approach* (1984), por muitos considerada um marco neste campo da literatura, 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).

Não obstante, como iremos ver, não existir um total consenso entre os autores da especialidade em relação àquilo que Freeman designa como “*The Principle of Who or What Really Counts*” (Mitchell et al., 2007), o conceito de *stakeholder*² refere-se geralmente 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) (Carvalho, 2007; Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Dito de outra forma, são todos aqueles que influenciam de forma decisiva (ou são importantes para) o sucesso da organização ou de um projecto, ou que, de alguma maneira, são influenciadas pelas acções da mesma (Carvalho, 2007; Freeman, 1984).

Windsor (1992, *cit. in* Carvalho et al., 2005) salienta o facto de os vários teóricos deste domínio de investigação diferirem na medida em que adoptam uma perspectiva mais restrita ou mais abrangente do conceito e do universo de *stakeholders* organizacionais abarcados. A definição do *Stanford Research Institute* (1963, *cit. in* Freeman & Reed, 1983), apresentada acima, é um exemplo de uma definição com um cariz mais restritivo, já que limita os *stakeholders* de uma organização aos grupos de quem esta necessita para sobreviver (Freeman & Reed, 1983). Os autores que adoptam uma perspectiva deste tipo tendem a enfatizar a legitimidade das exigências dos grupos mais relevantes com base em relações contratuais, de troca, títulos ou direitos legais e/ou morais (Mitchell et al., 1997). Baseando-se na realidade prática do mundo organizacional, segundo a qual os gestores possuem recursos, tempo, atenção e tolerância limitados para

² Se atendermos à etimologia inglesa das palavras que compõem o termo *stakeholder* podemos perceber que *stake something* significa “dizer que alguém tem um direito de ter alguma coisa” (Wehmeier, 1993: p. 608) e um *holder* “uma pessoa que tem ou possui algo e o mantém em mãos” (op. cit., p. 306). Daqui se conclui que um *holder* de um *stake* é a pessoa física ou jurídica que tem direito a ter qualquer coisa. Transpondo este significado para *stakeholder* de uma organização, podemos 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. Neste sentido, apesar de não existir uma tradução literal deste termo para a língua portuguesa, quando falamos em “*stakeholders* de uma organização” estamos a referir-nos às suas “partes interessadas”, aos seus “constituintes”, “agentes” ou “intervenientes”.

lidar com constrangimentos externos, este tipo de perspectivas procura, em geral, definir os grupos de *stakeholders* mais proeminentes em termos da sua relevância directa para os interesses económicos *core* da organização (op. cit.).

Entre os vários autores que se inserem nesta corrente (e.g., Donaldson & Preston, 1995; Hill & Jones, 1992; Post et al., 2002; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994) salientamos Donaldson e Preston (1995) por terem sido os primeiros a procurar dar alguma coerência ao conceito de *partes interessadas*. Estes definiram *stakeholders* com base nos interesses legítimos que estes detinham na organização, o que implicava que os detentores de direitos fossem pessoas ou grupos que efectivamente tinham interesses legítimos e com valor intrínseco e, portanto, eram conhecidos e identificáveis. O modelo apresentado por estes autores (op. cit.) realçava ainda 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.

Os investigadores que, ao invés, defendem uma definição mais abrangente tendem a centrar-se no poder dos *stakeholders* para influenciar o comportamento das organizações, independentemente de possuírem ou não exigências legítimas (Carvalho et al., 2005, 2007; Mitchell et al., 1997). Este tipo de perspectivas tende a basear-se na realidade empírica segundo a qual as organizações podem ser vitalmente afectadas por, ou afectar vitalmente, quase toda a gente (Mitchell et al., 1997). Uma das definições mais abrangentes e que ilustra perfeitamente esta suposição é a de Freeman (1984), segundo a qual os *stakeholders* de uma organização dizem respeito a *qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou é afectado pelo alcance dos objectivos organizacionais* (p. 46). Dito de outra forma, as partes interessadas diziam respeito a todos aqueles 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 (Carvalho, 2007; Mitchell et al., 1997).

Como referem alguns autores (e.g., Agle et al., 1999; Baron, 1995; Ferrary, 2009; Jones & Wicks, 1999; Mitchell et al., 1997; Phillips, 1999, 2003a, 2003b), Freeman deixa o universo de *stakeholders* de uma organização aberto à inclusão de uma infinidade de partes interessadas (e.g., terroristas, activistas, *media*, concorrentes, factores climáticos), tornando a sua definição relativamente ambígua, vaga e imprecisa. Para além disso, não inclui as partes “não interessadas” (*nonstakeholders*), que podem igualmente ter impacto (ainda que indirecto) sobre a *performance* da organização e que, portanto, devem também ser consideradas na gestão organizacional (Mitchell et al., 1997; Phillips, 1999, 2003a). Desta forma, esta definição não parece fornecer os meios necessários para a avaliação dos interesses e saliência das partes interessadas de uma organização por parte dos seus gestores (Key, 1999).

Com o objectivo de sistematizar a investigação realizada neste domínio, Mitchell, Agle e Wood (1997) realizaram, em finais da década de noventa, uma extensa revisão da literatura sobre o conceito de *stakeholder*,

tendo agrupado a sua evolução em cinco períodos, consoante as várias posições dos autores considerados em cada época. O primeiro período descrito, denominado pelos autores por *dependência entre as partes*, situa-se entre 1963 e 1987. A literatura emergente nesta etapa centrava-se na questão das relações entre a organização e as partes interessadas, sendo que essas relações afectariam os dois lados e seriam essenciais para ambos. No período compreendido entre 1987 e 1989 situar-se-ia a segunda etapa, designada por *relação contratual entre as partes*, na qual se inserem definições de *stakeholders* onde, para além das já referidas relações de dependência, se incluía também a noção de contrato entre as partes. Ao período seguinte, compreendido entre 1989 e 1991, os autores deram a designação de *direitos de propriedade*, já que estes ganham destaque neste momento ao estabelecer-se uma clara ligação ao campo jurídico. Entre 1991 e 1994, por sua vez, o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. Por esta razão, este período é conhecido por *legitimidade*. No quinto e último período descrito, designado por *criação de valor* e situado entre 1994 e a actualidade, verifica-se um claro ênfase no valor em risco para as partes envolvidas, tendo subjacente, essencialmente, um enfoque de natureza económica (Carvalho, 2007; Mitchell et al., 1997).

Note-se ainda que Carvalho (2007) defende a existência de uma outra corrente, com início no final da década de noventa até aos dias de hoje, na qual a noção de *stakeholder* se liga estreitamente à noção de *responsabilidade social*, sendo que uma organização é considerada como socialmente responsável quando integra voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas acções, operações e estratégias e na sua interacção com outras partes interessadas (Wei-Skillern, 2004; Wheeler & Silanpää, 1997).

Com base nesta sistematização de Mitchell e colaboradores (1997), podemos verificar que o tradicional modelo financeiro, 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 (Carvalho & Gomes, 2008; Freeman & Phillips, 2002; Phillips, Freeman & Wicks, 2003), tem vindo a ser abandonado e progressivamente substituído por uma perspectiva pluralista da organização – a abordagem centrada nos *stakeholders*. Actualmente, os *stakeholders* são vistos como uma comunidade de referência possível, com base num critério de identificação do tipo económico, político, moral ou outro, o qual permite delimitar os contornos de um grupo ao qual os actores sociais podem pertencer, sem que tenham de se excluir de qualquer outro grupo. Esta abrangência constitui a riqueza e, simultaneamente, a ambiguidade da abordagem dos *stakeholders*, uma vez que um indivíduo pode ser, ao mesmo tempo, cidadão, accionista, empregado e cliente, inserindo-o, assim, numa sociedade em rede (Carvalho, 2007).

1.2. Perspectivas sobre *Stakeholders*

Similarmente a Mitchell e colaboradores (1997), outros autores procuraram categorizar as várias perspectivas sobre *stakeholders* até então realizadas, de forma a tornar mais fácil a compreensão deste campo de estudo e a melhor explicar e compreender certas relações entre as organizações e os seus *stakeholders* que anteriormente permaneciam implícitas (Carvalho, 2007).

Donaldson e Preston (1995) são deles um exemplo, defendendo a sua categorização em três tipos de perspectivas: a perspectiva normativa, a perspectiva instrumental e a descritiva/empírica. Basicamente, a perspectiva normativa prescreve o modo como os gestores devem agir no que concerne aos *stakeholders*; a perspectiva instrumental liga meios e fins, defendendo que se certas práticas forem levadas a cabo pelos gestores e pelas organizações, determinados resultados observar-se-ão; e a perspectiva descritiva/empírica é usada para descrever, e por vezes explicar, características e comportamentos das organizações. Segundo os autores (Donaldson & Preston, 1995), estas três abordagens à teoria dos *stakeholders*, embora distintas, apoiam-se mutuamente, sendo que a sua base normativa sustenta todas as suas formas (op. cit.). Para além disso, defendem que a teoria dos *stakeholders* é, essencialmente, uma teoria de gestão, chamando, desta forma, a atenção para o facto de a mesma não se limitar a descrever situações existentes ou a prever relações de causa-efeito, recomendando também atitudes, estruturas e práticas que, tomadas em conjunto constituem a essência da gestão de *stakeholders* (op. cit.). Mas vejamos com maior detalhe cada uma destas perspectivas da abordagem dos *stakeholders*.

Em primeiro lugar, as teorias que se inserem numa *linha normativa* fazem uso da teoria dos *stakeholders* para interpretar a função da organização, procurando identificar algumas normas morais e éticas que devem ser consideradas na gestão das organizações (Donaldson & Preston, 1995; Elias, Cavana & Jackson, 2000; Freeman, 1999; Wei-Skillern, 2004). Dito de outra forma, esta perspectiva foca-se na especificação de certas normas e padrões segundo os quais as organizações e os decisores organizacionais devem agir no que diz respeito à gestão dos *stakeholders* (Jawahar & McLaughlin, 2001).

A abordagem dos *stakeholders*, numa *perspectiva normativa*, concebe as relações entre a organização e as partes interessadas como um contrato psicológico (Jones & Wicks, 1999). Daqui decorre a importância de especificar as responsabilidades sobre as quais estão ancorados os interesses das referidas partes interessadas. Trata-se, pois, de uma abordagem que acentua a responsabilidade e com base na qual deve ser possível desenvolver acções razoáveis se se conduzir as actividades da organização nas melhores direcções (op. cit.).

Todas as partes interessadas detêm, nesta linha, um valor intrínseco, devendo ser consideradas como um fim em si mesmo, e não como meios para atingir outros interesses (Donaldson, 1999; Donaldson & Preston, 1995;

Garcia-Castro, Ariño & Canela, 2008; Jawahar & McLaughlin, 2001; Jones & Wicks, 1999; Wei-Skillern, 2004). Queremos com isto dizer que determinadas exigências dos *stakeholders* se baseiam em princípios morais fundamentais que não possuem qualquer relação com o *valor instrumental* dos *stakeholders* para a organização, pelo que esta não as pode ignorar simplesmente por não servirem os seus interesses estratégicos (Berman et al., 1999). Neste sentido, os interesses dos *stakeholders* são independentes dos valores estratégicos da organização, devendo ter prioridade em relação a eles, já que são eles que formam a base da própria estratégia organizacional, representando *o que somos e o que queremos ser* como empresa (op. cit., p. 493).

Existe, assim, 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, em geral, melhores resultados do que as organizações que procuram apenas alcançar resultados de natureza económica (Jones & Wicks, 1999). As partes interessadas e os seus direitos não se referem, pois, 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. Neste sentido, podemos dizer que a consequência mais relevante desta linha se traduz na responsabilidade de proteger os diversos interesses presentes daqueles que fazem com que a organização funcione.

A *perspectiva instrumental*, por sua vez, postula que os resultados organizacionais (e.g., vendas, lucros, crescimento económico) são contingentes a um determinado comportamento de gestão (Jones & Wicks, 1999). Considera-se, por exemplo, que uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders* e dos seus interesses terá um impacto positivo na *performance* da organização, nomeadamente a nível dos resultados económicos, sociais e ambientais (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Brammer & Millington, 2003; Donaldson, 1999; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1999; Friedman & Miles, 2004; Goodijk, 2003; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003, 2009). Face a esta constatação, Freeman (1999) defende que *a gestão de stakeholders é fundamentalmente um conceito pragmático* (p. 234).

Ao contrário da *perspectiva normativa*, que encara os *stakeholders* como fins em si mesmos, a *perspectiva instrumental* trata-os como “meios” para atingir um determinado fim: a melhoria da *performance* e eficácia da organização (Donaldson & Preston, 1995; Garcia-Castro et al., 2008; Jawahar & McLaughlin, 2001). Baseando-se nesta ligação entre os “meios” e os “fins”, Jones (1995) desenvolveu uma *abordagem instrumental* dos *stakeholders* segundo a qual as empresas que estabelecem contratos com eles e que actuam com base na confiança, na honestidade e na cooperação mútuas, terão uma vantagem competitiva sobre as empresas que não o fazem (Berman et al., 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Wicks & Berman, 2004). 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 (Carvalho, 2007).

De forma a ilustrarmos estas duas perspectivas, recorreremos novamente a Freeman (1984) que, como já referimos, ao conceber os *stakeholders* como *qualquer grupo ou indivíduo que pode afectar ou ser afectado pelo alcance dos objectivos organizacionais* (p. 25), sugere uma relação de sentido duplo entre a organização (e respectivos gestores) e os seus *stakeholders*. Ora, se, por um lado, os *stakeholders* podem afectar o alcance dos objectivos da organização, isto implica que as decisões da mesma e, por conseguinte, a sua *performance*, podem ser influenciadas pelas actividades das suas partes interessadas. Este vínculo sugere, portanto, uma *postura instrumental da organização* em relação aos *stakeholders*, já que esta procura geri-los de forma a maximizar os seus ganhos (Berman et al., 1999). Por outro, dizer que os *stakeholders* são afectados pelo alcance dos objectivos organizacionais significa que as decisões da empresa influenciam o bem-estar dos seus constituintes, o que, conseqüentemente, sugere que existe uma obrigação normativa e moral por parte da organização e dos gestores face aos mesmos (op. cit.).

Finalmente, a *perspectiva descritiva* ou *empírica* focaliza-se descrição e, por vezes, explicação de determinadas características e comportamentos organizacionais (Donaldson & Preston, 1995; Elias et al., 2000; Freeman, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Wei-Skillern, 2004). Aplicada à teoria dos *stakeholders*, foca-se na caracterização das interacções que as organizações estabelecem com os diferentes grupos de interesse (Mellahi & Wood, 2003), defendendo que o conhecimento acerca da natureza dos *stakeholders* organizacionais constitui informação relevante para a previsão do comportamento organizacional (Jawahar & McLaughlin, 2001; Jones & Wicks, 1999). Segundo esta perspectiva, a organização pode ser vista como *uma constelação de interesses opostos que possuem um valor intrínseco* (Donaldson & Preston, 1995: 66), 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). Dito de outra forma, os modelos descritivos da teoria dos *stakeholders* podem funcionar como uma estrutura que permite testar hipóteses empíricas e predições instrumentais (Donaldson & Preston, 1995).

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. Neste sentido, subjacente a esta perspectiva da 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 sua importância (Jones, 2005; Kim & Dam, 2003; 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 Jones

e Wicks (1999), a natureza das partes interessadas, os seus valores ou influência relativa nas decisões e a natureza da situação, constituem informação pertinente para prever o comportamento organizacional.

Uma outra categorização para as abordagens dos *stakeholders* é a proposta por Jones e Wicks (1999) e por Friedman e Miles (2004), os quais as agrupam em duas correntes de investigação, tomando como referência o conceito de *responsabilidade*. A primeira corrente considera que as partes interessadas são responsáveis pelos resultados alcançados pelas organizações, na medida em que podem afectar os objectivos organizacionais, ou seja, certos *stakeholders* têm importância estratégica³. A segunda corrente, por seu lado, aborda os *stakeholders* sob o ponto de vista de *quem é afectado pelas organizações*, isto é, por quem a organização é responsável, preconizando que as organizações têm compromissos morais para com as suas partes interessadas⁴. Para estes autores, as duas correntes podem ser vistas como complementares, o que os levou a propor uma teoria híbrida, a qual designaram por *teoria convergente*. Esta teoria 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. 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).

Em síntese, todas estas perspectivas de abordagem dos *stakeholders* têm em comum o facto de sugerirem a necessidade e importância de se tomar em atenção mais partes interessadas do que apenas aquelas que são determinadas pelas teorias e/ou práticas tradicionais (e.g., 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; Hart, 1995). 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 difícil de concretizar, uma vez que as organizações tendem a favorecer os interesses financeiros em detrimento do tratamento equilibrado de todos os interesses dos *stakeholders* proposto pela abordagem dos *stakeholders* (Berman et al., 1999). 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 continua a ser o lucro.

³ Esta corrente corresponde, pois, às perspectivas instrumental e descritiva propostas por Donaldson e Preston (1995).

⁴ Esta segunda corrente, como podemos perceber, corresponde à perspectiva normativa descrita pelos autores supracitados (Donaldson & Preston, 1995).

1.3. Categorização dos *Stakeholders*

Como temos vindo a referir ao longo deste estudo, a literatura relativa à abordagem dos *stakeholders* possui uma grande riqueza e diversidade no que diz respeito às várias formas de perspectivar a influência dos *stakeholders* nas organizações. Da mesma forma, vários são os autores (e.g., Atkinson et al., 1997; Clarkson, 1995; Mitchell et al., 1997) que sugerem modelos teóricos, geralmente de carácter normativo, de categorização dos *stakeholders*, os quais permitem identificar, isolar e definir os grupos de constituintes de real interesse para a organização. A importância destes modelos é inegável dado que facilita a tarefa dos gestores no que concerne à atribuição de pesos de importância diferentes aos diversos *stakeholders* (i.e., diferentes níveis de saliência), auxiliando-os na determinação das estratégias e acções a empreender com o intuito de conduzir as organizações ao sucesso, eficácia e viabilidade a vários níveis.

A caracterização das várias partes interessadas numa organização é, de facto, imprescindível para a tomada de decisões organizacionais. No entanto, aceitar que qualquer entidade pode afectar e ser afectada pelas actividades e resultados da organização reveste o processo de identificação dos *stakeholders* de alguma subjectividade dado que, no limite, qualquer pessoa ou grupo poder ser considerado um *stakeholder*. Ora, de forma a contornar este problema, a organização pode optar por dar prioridade aos *stakeholders* que revelam maior capacidade para influenciar os seus resultados, adoptando alguns princípios orientadores que a ajudarão a identificar os *stakeholders* mais salientes (Carvalho, 2007). Vejamos alguns dos modelos de categorização mais citados na literatura.

Autores como Clarkson (1995) e Wheller e Sillanpää (1997), em primeiro lugar, procuraram fazer a distinção entre *stakeholders primários* e *secundários*. Os *stakeholders primários* são considerados essenciais para a sobrevivência e sucesso da organização, referindo-se os autores a entidades como os accionistas/investidores/proprietários, os clientes, os empregados e todos aqueles com poder de regulação ou outras formas de poder, com os quais existe uma forte interdependência. Segundo Clarkson (1995), a sobrevivência e continuidade do sucesso de uma organização dependerá da capacidade dos seus gestores em assegurar o bem-estar, valor e satisfação de todos os seus grupos primários de *stakeholders*. Os *stakeholders* são considerados *secundários*, por sua vez, quando a interacção estabelecida entre eles e a organização não é considerada essencial à sobrevivência desta. Dito de outra forma, os *stakeholders* ditos *secundários* correspondem ao grupo de interessados que pode afectar e influenciar a organização, ou ser influenciado ou afectado por ela, mas que não está envolvido em transacções directas com a mesma. É o caso dos *media* e de outros grupos com interesses especiais⁵.

⁵ Note-se, contudo, que o facto de estes grupos não serem, como já referimos, essenciais ao funcionamento da organização, não exclui a possibilidade de influenciarem fortemente a forma como esta é percebida pelo público em geral e pelas várias entidades governamentais. Consequentemente, são passíveis de ter um

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

Similarmente aos autores supracitados, Carroll e Buchholtz (2000) e Carroll (2004) agrupam os *stakeholders* em *primários* (ou *contratuais*) e *secundários* (ou *difusos*), mas têm por referência a noção de *relação contratual*. Nesta perspectiva, os primeiros correspondem àqueles que desenvolvem uma relação directa e definida contratualmente com a organização, e os segundos aos *stakeholders* pertencentes à envolvente da organização, cujas relações podem ter algum impacto recíproco, mas com os quais não existe qualquer ligação de natureza contratual.

Clarkson (1994), baseando-se no conceito de *risco*, faz também a distinção entre *stakeholders voluntários* e *stakeholders involuntários*. Segundo este autor, os primeiros dizem respeito àqueles que comportam alguma forma de risco em virtude de terem investido algum tipo de capital, humano ou financeiro, na empresa. Os *stakeholders* ditos *involuntários*, por sua vez, são colocados em risco em resultado das actividades da organização. Na acepção de Clarkson (1994: 5), “*without the element of risk there is no stake*”.

Posteriormente, o mesmo autor (Clarkson, 1999) acrescenta à classificação acima descrita a possibilidade de distinguir *stakeholders* que eram afectados favorável ou desfavoravelmente pelas actividades de uma organização. Alguns deles (e.g., investidores, empregados) estavam ligados à organização através de contratos explícitos, ao passo que, para 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*⁶ como *stakeholders*, os quais se encontram fora da rede destes contratos explícitos e implícitos (não contratuais). O facto de poderem ser ignorados nas suas relações com a organização (por serem, muitas vezes, involuntários) não obsta, contudo, a possibilidade de terem impacto no desempenho organizacional.

Atkinson e colaboradores (1997), por sua vez, propõem uma outra forma de classificar os *stakeholders*, distinguindo-os em *stakeholders internos* e *externos*. Enquanto os primeiros dizem respeito àqueles que podem comprometer a sobrevivência da organização (e.g., accionistas, clientes, empregados, fornecedores), os segundos referem-se àqueles que, não obstante terem alguma importância para a mesma, não possuem essa capacidade. Será, portanto, o caso do governo, da comunidade e de outras organizações. Similarmente, a distinção entre *ambiente externo* e *ambiente interno* foi feita por Kaplan e Norton (1992), os quais atribuem ao primeiro os *stakeholders* que têm a responsabilidade de gerir os processos e alcançar resultados (os empregados e os fornecedores) e ao segundo o ambiente em que a organização opera (incluindo os proprietários, os clientes e a comunidade). Mais concretamente, os *stakeholders* do ambiente interno têm uma intervenção directa na gestão das actividades organizacionais, o que, pelo contrário, não ocorre com os *stakeholders* pertencentes ao ambiente

impacto superior ao esperado (Carvalho, 2007).

⁶ Estas terceiras partes são também, por vezes, referidas como *externalidades* por ocorrerem fora do espaço relacional, quer no seio da própria organização quer desta com o mercado (Carvalho, 2007).

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

externo.

1.3.1. O Modelo de Identificação e Saliência de *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Um dos modelos de identificação e classificação de *stakeholders* que apresenta maiores potencialidades e sustentação empírica no seio da literatura da especialidade é o proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), posteriormente revisto por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), designado pelos autores por *Modelo de Identificação e Saliência de Stakeholders*. Partindo da noção de *stakeholder* de Freeman (1984), os referidos autores sugerem que as influências dos *stakeholders* sobre uma organização podem ser descritas ou mapeadas com base na posse de determinados atributos que interferem com as relações que os *stakeholders* estabelecem com essa organização e que permitem estabelecer graus de importância dos mesmos. São eles: o *poder* do *stakeholder* para influenciar a organização e os seus resultados, a *legitimidade* da sua relação com a mesma e a *urgência* das suas exigências para com ela.

Mais especificamente, o *poder* é definido como o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre os outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções (Boatright, 1997). Por outras palavras, corresponde à capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo dos recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos, ou poder legal. Neste sentido, diz-se que um *stakeholder* tem poder na relação com a organização⁷ quando ele impõe uma acção que é executada pela mesma ou quando a influencia, mesmo com resistência desta – em suma, quando os interesses do *stakeholder* se sobrepõem aos da organização. Note-se, contudo, que o poder de um *stakeholder* é transitório, podendo, pois, ser adquirido ou perdido ao longo do tempo e das circunstâncias (Mitchell et al., 1997).

Já a *legitimidade* nas relações dos *stakeholders* com a organização pode ser definida como uma exigência sobre a mesma, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral ou num estatuto sob risco. Um *stakeholder* com legitimidade é, assim, aquele que possui um interesse moral sobre os benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização⁸.

⁷ Segundo Almeida (2003) e Etzioni (1964, *cit. in* Mitchell et al., 1997), os tipos de recursos utilizados para garantir o poder na relação com a organização podem ter origem coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo de acontecimentos, os quais são usados para fazer prevalecer a vontade do *stakeholder*), utilitária (baseada em recursos materiais ou financeiros que são, ou podem vir a ser, utilizados como base de troca para algo que interesse ao *stakeholder* ou que ameace a organização) ou normativa (baseada em recursos simbólicos, sejam eles 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).

⁸ 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 Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

Este atributo pode estar presente ou ausente e pode variar conforme a percepção do seu detentor. Suchman (1995) chama a atenção para a natureza avaliativa, cognitiva e socialmente construída da legitimidade ao defini-la como *uma percepção ou suposição generalizadas de que as acções de uma determinada entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas a um dado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições* (p. 574). 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. No entanto, a legitimidade não se refere apenas a contratos explícitos, observáveis, mas também a contratos implícitos que são, com efeito, 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.

Por fim, a *urgência* (premência) na reivindicação é, também ele, um fenómeno cuja percepção é socialmente construída, podendo ser percebida correctamente ou não. Indica o *grau em que os stakeholders apelam à atenção imediata dos gestores/organização* (Mitchell et al., 1997: 867), correspondendo à qualidade caracterizada pelo que é preciso fazer com rapidez (Carvalho, 2007). Segundo Mitchell e colaboradores (1997), diz-se que existe urgência nas reivindicações de um determinado *stakeholder* quando estão presentes duas condições: a exigência do *stakeholder* é sensível ao tempo e relevante para ele. Neste sentido, para alguns autores (e.g., Agle et al., 1999; Jones, 1995; Mitchell et al., 1997) a organização pode ser mais ou menos sensível à urgência das exigências dos seus *stakeholders* em função de dois atributos: a *sensibilidade ao tempo* (i.e., o grau de intolerância com que o *stakeholder* encara um eventual atraso na resposta às suas exigências) e o *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, os seus sentimentos pessoais ou até os seus planos para o futuro). É, portanto, um atributo multi-dimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997), dado que, como as organizações têm recursos limitados, constitui um critério adicional para identificar e hierarquizar os *stakeholders*.

Face ao anteriormente descrito podemos perceber que, para Mitchell e colaboradores (1997), *poder* e *legitimidade* são atributos centrais para um modelo de identificação dos *stakeholders*. Quando estes atributos são avaliados tendo em consideração a *urgência* das exigências dos

stakeholders. Também a política, a lei, os incentivos organizacionais e as escolhas históricas exercem um efeito sobre este atributo.

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

stakeholders, o resultado é um modelo dinâmico e global (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997), que considera diferentes tipos de *stakeholders*, associados a diferentes modelos de comportamentos esperados relativamente às organizações.

A identificação destes atributos permite-nos, portanto, chegar a uma categorização de *stakeholders*, sendo que a saliência⁹ dos mesmos está, segundo estes autores, positivamente correlacionada com o número cumulativo destes atributos¹⁰ e com o grau de presença percebido dos mesmos (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997; Parent & Deephouse, 2007). Dito de outra forma, a importância (saliência) dos *stakeholders* é proporcional ao número e grau de atributos a eles associados. Por conseguinte, estes atributos podem ser utilizados para determinar *quem são* os *stakeholders* com os quais a organização se deve preocupar e em relação aos quais deve investir recursos materiais e humanos e definir estratégias para satisfazer as suas necessidades, expectativas e interesses.

Note-se que a classificação e identificação dos *stakeholders* são mutáveis ao longo do tempo, pelo que os gestores e as organizações devem ter isso em consideração nos seus planos de gestão. Com efeito, os atributos supracitados são variáveis, não estáticos, para além de serem socialmente construídos, i.e., resultado de percepções múltiplas (que podem não estar correctas) e não uma realidade objectiva (Mitchell et al., 1997). É também importante ressaltar que os indivíduos ou grupos, por um lado, podem não estar conscientes da posse de um ou mais desses atributos ou, por outro, podem optar por não fazer uso dos mesmos para influenciar a organização e os seus resultados (op. cit.). Da mesma forma, nenhum dos atributos isoladamente garante uma elevada saliência. Segundo Mitchell e colaboradores (1997), o poder *ganha autoridade através da legitimidade e exercício através da urgência* (p. 859). Já a legitimidade *ganha direitos através do poder e voz através da urgência* (p. 860). Esta, por fim, quando combinada com a legitimidade *promove o acesso aos canais de tomada de decisão* (p. 860) enquanto quando está presente de forma simultânea com o poder, *encoraja o gestor a tomar partido pelo grupo onde coexistem estes atributos* (p. 860).

Baseando-se nas percepções dos gestores sobre a associação desses atributos aos diferentes *stakeholders*, isto é, identificando *quem tem poder* para pressionar a organização, *quem tem legitimidade* para impor as suas exigências ou, ainda, *quem tem urgência* nas solicitações ou necessidades que apresenta, requerendo, pois, uma atenção imediata, é possível identificar vários tipos de *stakeholders* e prever qual o seu comportamento para com a

⁹ Mitchell e colaboradores (1997) definem o conceito de *saliência* como o grau em que os gestores são prioridade às solicitações conflitantes dos vários *stakeholders*.

¹⁰ Note-se, ainda, que os resultados obtidos por Parent e Deephouse (2007) demonstraram que um *stakeholder* é percebido como mais saliente quantos mais tipos de poder (coercivo, utilitário e normativo) possuir, sendo que tal constatação pode estender-se aos restantes atributos – legitimidade e urgência. Para além disso, o nível de saliência de um *stakeholder* pode diferir em função do tipo de legitimidade que apresenta (reguladora, normativa ou cognitiva; Suchman, 1995).

organização e o tipo de relações emergentes entre as partes, bem como eventuais riscos e conflitos envolvidos. Esta identificação, traduzida em graus, irá depender da presença percebida dos três atributos, tal como referimos anteriormente. Mais concretamente, os *stakeholders* podem ter um grau de importância *baixo* se apenas um atributo estiver presente, *moderado* se dois atributos estiverem presentes e *alto* se todos os três atributos estiverem presentes. Assim, a combinação dos três atributos supracitados dá origem a sete tipos de *stakeholders*, agrupados em três categorias: os *stakeholders latentes*, os *stakeholders expectantes* e os *stakeholders definitivos* (activos/decisivos).

Um *stakeholder* diz-se *latente* se possuir apenas um dos atributos e pode ser classificado em *adormecido*, *discreto* ou *exigente*. Os *stakeholders adormecidos* possuem poder mas não o exercem para influenciar a organização enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência, interferindo, assim, pouco com a organização (e.g., pessoas ou organizações com capacidade de atracção dos *media*). Já os *stakeholders* designados por *discretos* possuem legitimidade mas não detêm interesses urgentes, sendo incapazes de influenciar a organização enquanto não ganharem poder (e.g., organizações sem fins lucrativos susceptíveis de beneficiar de acções de filantropia organizacional). Os *stakeholders exigentes*, por sua vez, são descritos por Mitchell e colaboradores (1997) como *mosquitosos buzzing in the ears* (p. 875), já que, por terem somente interesses urgentes, faltando-lhes legitimidade e poder, podem tornar-se incómodos apesar de não merecem a atenção dos gestores (e.g., manifestantes por uma causa ecológica).

Na categoria dos *stakeholders* ditos *expectantes* (que possuem dois atributos), inserem-se os *stakeholders dominantes*, os *stakeholders perigosos* e os *stakeholders dependentes*. Os primeiros têm poder e legitimidade mas não apresentam interesses urgentes, potenciando coligações dominantes, pois esperam e recebem muita atenção da gestão da organização (e.g., empregados, comissões de trabalhadores, conselhos de administração). Já os *stakeholders* considerados *perigosos* têm poder e interesses urgentes, faltando-lhes legitimidade. Podem ser coercivos e violentos, para além de identificáveis pela gestão, mas os seus direitos não são necessariamente reconhecidos (e.g., empregados com condições de trabalho ilegais, grupos de ambientalistas, sabotagens de empregados). Os *stakeholders* que possuem interesses legítimos e urgentes, mas não têm poder, são designados *dependentes*, já que, como o próprio nome indica, dependem de terceiros (e.g., accionistas dominantes, tribunais) para que os seus interesses sejam contemplados (e.g., preservação do meio ambiente).

Quando um *stakeholder* possui os três atributos, ou seja, tem poder e direitos legítimos e prementes é designado *decisivo* ou *activo*, já que pertencem, em geral, à 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).

Por fim, segundo esta tipologia, o grupo ao qual não é associado

qualquer atributo é considerado um não-*stakeholder* ou, quanto muito, um *stakeholder potencial*, referindo-se esta designação 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, exercer alguma influência ao nível das relações estabelecidas com as organizações e os seus gestores, ainda que de forma mais ou menos indirecta.

Uma das vantagens deste modelo é, portanto, o de chamar a atenção para o facto de o nível de saliência dos *stakeholders*, as suas expectativas, interesses e necessidades poderem alterar-se ao longo do tempo como consequência das mudanças que ocorrem ao nível da própria organização (Jawahar & McLaughlin, 2001; Magness, 2008). Neste sentido, a identificação e análise dos *stakeholders* como metodologia de diagnóstico organizacional deve ser utilizada de forma sistemática (Solomon, 2001). Com efeito, sendo a saliência uma variável dinâmica, os *stakeholders* podem mudar de estatuto e as suas exigências e direitos podem revestir-se de maior ou menor legitimidade, podendo, assim, perder ou ganhar poder de influência sobre a organização (Agle et al., 1999; Magness, 2008). Consequentemente, os *stakeholders* podem conquistar atributos que outrora não estavam presentes ou, por outro lado, perder outros que possuíam¹¹.

Por tudo o que ficou dito acerca deste modelo, podemos concluir que a identificação e análise da relevância de *stakeholders* que esta grelha possibilita constitui um instrumento útil que poderá orientar a actuação de quem tem que decidir e gerir organizações. Cabe, pois, aos gestores de uma dada organização decidirem quais os constituintes organizacionais e quais os interesses a que querem e devem dar prioridade e escolherem como se relacionar com eles de forma satisfatória e mutuamente vantajosa (Argandoña, 1998; Boatright, 1994; Donaldson & Preston, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001). Será caso para dizer que "*the terms «stakeholder» and «really counting» are not yet synonymous*" (Agle et al., 1999: 522).

2. A Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders*

Em traços muito gerais, a abordagem dos *stakeholders* defende que as organizações desenvolvem relações com vários *stakeholders*, os quais influenciam as suas decisões e são por elas influenciados. Ora, é sabido que numa organização podem coexistir *stakeholders* com interesses divergentes,

¹¹ Os *stakeholders latentes*, por exemplo, podem aumentar o nível de importância percebida pelos gestores ao conseguirem conquistar um dos atributos em falta, o que, segundo esta tipologia, lhes permite uma deslocação para outra classe – a dos *stakeholders expectantes*. Da mesma forma, estes *stakeholders expectantes* podem aspirar a outra mudança de estatuto, se conseguirem ganhar, através de coligações, acções políticas ou outras, a porção do atributo que lhes faltava para passarem a ser percebidos como fazendo parte dos verdadeiros *stakeholders* organizacionais – os chamados *decisivos* ou *activos*. Este fenómeno terá inevitavelmente repercussões sobre o próprio comportamento não só dos *stakeholders*, mas também dos gestores, das organizações e nas próprias relações entre ambas as partes (Jawahar & McLaughlin, 2001; Post et al., 2002; Solomon, 2001; Suchman, 1995).

os quais podem ser relativamente incompatíveis, já que cada um deles possui o seu conjunto único de expectativas, necessidades e valores (Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Greenley & Foxall, 1997, 1998; Harrison & St. John, 1996). Neste sentido, a decisão de privilegiar os interesses de certos *stakeholders* pode suscitar conflitos de interesses. Esta abordagem, para além de se centrar na tomada de decisão por parte de um dos *stakeholders* – os gestores –, sugere ainda que *os interesses de todos os constituintes possuem valor intrínseco e que nenhum conjunto de interesses deve dominar os restantes* (Jones & Wicks, 1999: 207). No que daqui decorre, parece-nos credível dizer que a natureza das relações desenvolvidas entre a organização e os diferentes *stakeholders* constitui um importante factor para a compreensão e gestão do comportamento organizacional (op. cit.).

A partir destes princípios genéricos enunciados por Jones e Wicks (1999), podemos perceber que dois aspectos merecem relevo nesta abordagem: *a questão da conciliação dos interesses dos stakeholders* e *o papel do gestor/decisor organizacional nesse processo*. Com efeito, a gestão dos *stakeholders* implica, como vimos, que os decisores organizacionais tomem em atenção não apenas os interesses de um dos grupos tradicionalmente considerados (os proprietários/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 (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Evan & Freeman, 1993; Greenley & Foxall, 1998; Hasnas, 1998; Jawahar & McLaughlin, 2001; LeRoux, 2009). De facto, as organizações relacionam-se com vários *stakeholders*, os quais podem influenciá-las e serem influenciados por elas. Para optimizarem os seus resultados e prevenirem potenciais problemas (Frooman, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Mitchell et al., 1997) importa que as organizações tenham em consideração os interesses dos vários *stakeholders* com os quais se relacionam, directa ou indirectamente (Donaldson & Preston, 1995; Greenley & Foxall, 1998; Harrison & St. John, 1994; Hasnas, 1998).

Vários são os autores que atestam o lugar de destaque que estas questões merecem. Freeman (1984), por exemplo, defende que *“systematic managerial attention to stakeholder interests is critical to firm success”* (p. 488), e Harrison e Freeman (1999) acrescentam que *“(...) another critical issue in stakeholder theory is whether managers can successfully balance the competing demands of various stakeholder groups”* (p. 480). Na mesma linha, Ansoff (1984) sugere que *“managing competing stakeholder interests is a primary management function”* (p. 479) e Berman e colaboradores (1999) concluem que *“stakeholder management is a means to an end”* (p. 491).

Ora, como podemos deduzir de tudo o que já foi referido, os gestores ocupam um papel central neste processo, já que a esse grupo compete a responsabilidade de reconciliar 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). Como referem Hill e Jones (1992: 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”. E embora os outros *stakeholders* possam pressionar o *stakeholder* “gestores” (em função do poder e legitimidade que detêm) ou exigir urgência na satisfação das suas exigências é aos gestores que cabe a derradeira função de determinar quais os *stakeholders* que são mais salientes no momento e que, por conseguinte, receberão maior atenção por parte dos gestores (LeRoux, 2009; Mitchell et al., 1997)¹². Como afirmam Mitchell e colegas (1997: 882), “power and urgency must be attended to if managers are to serve the legal and moral interests of legitimate stakeholders”.

Vários foram os investigadores que se centraram na análise dos comportamentos de conciliação dos interesses e exigências dos *stakeholders* por parte das organizações e dos seus gestores, tendo facultado, com os seus estudos, valiosas informações acerca desta temática (Reynolds e tal, 2006). Meznar e colaboradores (1994), por exemplo, encaram a retirada de empresas da África do Sul como uma acção de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* a qual desencadeou uma reacção negativa por parte do mercado de acções. Numa outra investigação, Berman e colegas (1999) concluíram que a conciliação dos interesses de cinco grupos de *stakeholders* (empregados, meio ambiente, diversidade, segurança cliente/produto e comunidade) funcionava como variável moderadora da relação entre a estratégia da organização e a sua *performance* financeira. Da mesma forma, Ogden e Watson (1999), num estudo sobre a conciliação de interesses entre accionistas e clientes da indústria britânica de abastecimento de água, mostraram que as despesas associadas à melhoria do serviço ao cliente estavam negativamente associadas à obtenção de lucros imediatos mas positivamente correlacionadas com os retornos dos benefícios para os accionistas a longo-prazo. Estes resultados reforçam a ideia segundo a qual os esforços investidos na conciliação dos interesses dos *stakeholders*, embora possam implicar um acréscimo dos custos correntes no plano imediato, no médio/longo prazo acabam por beneficiar todas as partes envolvidas, aumentando os lucros futuros e diminuindo a exposição ao risco, em virtude do aumento da satisfação dos clientes (Harrison & Freeman, 1999; Roberto, 2006).

Apesar de claramente informativa, a literatura relativa a este processo tem-se centrado exclusivamente num nível organizacional, não considerando o decisor individualmente nas suas análises (Reynolds et al., 2006;

¹² De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997: 871), “the manager’s perception of a stakeholder attributes is critical to the manager’s view of stakeholder salience”, já que os que terão direito à sua atenção, especialmente por parte dos CEOs, serão apenas aqueles que forem percebidos como altamente salientes (Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997). Face a isto, os autores referidos sugerem que as características dos gestores (e.g., práticas de perscrutação da envolvente, valores, auto-interesse *versus* interesse em relação a outros) funcionam como uma variável moderadora da relação gestor-*stakeholders*. Esta hipótese foi posteriormente corroborada por Parent e Deephouse (2007), que concluíram que o papel dos gestores e o seu nível hierárquico têm um efeito moderador e directo sobre a identificação e saliência dos *stakeholders*.

Tangpong & Pesek, 2007). A nosso ver, esta constitui uma lacuna neste campo de conhecimento por, pelo menos, duas razões. Em primeiro lugar, dado que a maioria das decisões organizacionais são, em último caso, tomadas por pessoas individualmente, compreender como é que os gestores conciliam os interesses dos *stakeholders* ajuda as organizações a desenvolver e implementar estratégias que visem levar a cabo esse equilíbrio de interesses. Por outro lado, a teoria dos *stakeholders*, como vimos acima, considera o gestor como figura central desta abordagem, pelo que conhecer o funcionamento da tomada de decisão da gestão possa ser a chave para compreender não só o próprio processo de conciliação das exigências dos vários constituintes organizacionais como também outros princípios fundamentais da gestão de *stakeholders*.

Face a estes potenciais benefícios, esta investigação, como referimos aquando da introdução à mesma, centrar-se-á no estudo da conciliação dos interesses dos *stakeholders* a um nível individual de análise, tendo por base a premissa segundo a qual os gestores são indivíduos interessados em equilibrar as necessidades dos *stakeholders* e motivados em fazê-lo (Donaldson & Preston, 1995). Note-se, contudo, que esta posição é suportada não só pela literatura afecta ao domínio dos *stakeholders* mas também pela de outras disciplinas. De um ponto de vista sócio-psicológico, por exemplo, este processo representa uma forma elementar de uma das mais básicas actividades sociais do ser humano: o acto de partilhar. Com efeito, a partilha é largamente reconhecida como um comportamento pró-social, já que promove a cooperação entre as pessoas, resultando numa utilização dos recursos mais eficiente a longo-prazo, o que reduz os conflitos entre indivíduos e grupos (Reynolds et al., 2006). Tendo em conta este tipo de vantagens sociais, alguns autores defendem mesmo que estes atributos constituem mecanismos evolucionários que promovem a sobrevivência das espécies (e.g., Frederick & Wasieleski, 2002). Em suma, esta perspectiva sugere que os indivíduos são genética e socialmente predispostos para a partilha e, como conseguinte, defende que existe uma base sócio-psicológica que suporta a tese segundo a qual os gestores possuem uma tendência natural para distribuir e conciliar os recursos entre os *stakeholders*.

Já sob uma perspectiva económica, a literatura relativa à teoria da “*incomplete contracting*” – “contratação incompleta” (Garvey & Swan, 1994; Hart, 1995; Kay & Silbertson, 1995), sugere que a distribuição equitativa dos recursos entre os *stakeholders* relevantes constitui um processo crucial para a sobrevivência da gestão. Por uma questão de legitimidade, se um gestor não atende, pelo menos ocasionalmente, às reivindicações de determinados grupos de *stakeholders*, certamente perderá o apoio dos mesmos. Consequentemente, pode dizer-se que é do interesse pessoal do próprio gestor garantir que as necessidades das várias partes interessadas são, em alguma medida, equilibradas e satisfeitas (Reynolds et al., 2006).

2.1. Constrangimentos à Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders*

Apesar da premissa da abordagem dos *stakeholders* anteriormente citada sobre a qual nos baseamos e que defende que os gestores são indivíduos interessados em equilibrar as necessidades dos *stakeholders* e motivados em fazê-lo (Donaldson & Preston, 1995), reconhecemos também que nem sempre os gestores alcançam esse objectivo, dada a possibilidade de surgirem factores contingenciais passíveis de constranger esses esforços. É o caso da *divisibilidade dos recursos*, da *saliência dos stakeholders*, da *pertença ao grupo de accionistas/proprietários* e das próprias *abordagens de conciliação utilizadas* pelos gestores.

2.1.1. Divisibilidade de Recursos

A centralidade que a questão da conciliação dos interesses dos constituintes organizacionais ocupa no seio da teoria dos *stakeholders* é um reflexo do facto de estes colocarem regularmente exigências e interesses, muitas vezes em competição, face aos recursos da organização (Freeman, 1984; Garcia-Castro et al., 2008; Greenley & Foxall, 1998; Hosseini & Brenner, 1992). Independentemente de os recursos se tratarem de capital, lucros, esforços ou mesmo tempo, os *stakeholders* podem discordar em relação a como e onde esses recursos devem ser utilizados (Garcia-Castro et al., 2008). Enquanto os accionistas exigem aos gestores um constante aumento do valor das suas acções, as exigências dos colaboradores, por sua vez, tendem a centrar-se sobretudo em salários mais elevados, em ambientes de trabalho mais seguros ou noutros benefícios. Como já referimos, em último caso é ao gestor que cabe decidir como é que esse mesmo recurso deverá ser distribuído (Garcia-Castro et al., 2008; Hill & Jones, 1992; Reynolds et al., 2006) e, apesar do frequente axioma dos gestores segundo o qual todos os *stakeholders* são tidos em conta, determinadas escolhas têm, inevitavelmente, de ser tomadas (Garcia-Castro et al., 2008). Na realidade, é frequente observarmos que tende a existir uma certa divergência entre a *performance* financeira das empresas e o bem-estar de determinados grupos de *stakeholders* (e.g., aumento do *downsizing* por pressão dos accionistas de empresas como a General Motors, a Ford Corporation ou a Volkswagen), pelo menos no curto-prazo (op. cit.).

Contudo, apenas recentemente é que os investigadores começaram a estudar a forma como os gestores tomam decisões acerca da alocação de recursos organizacionais, tendo em conta os interesses de vários *stakeholders*. Com efeito, a maioria das investigações inseridas nesta temática tem-se centrado na identificação de táticas ou estratégias usadas para distribuir recursos (Reynolds et al., 2006). Os resultados desses estudos têm vindo a demonstrar que os indivíduos geralmente aprendem essas estratégias rapidamente, apresentam um melhor desempenho quando as condições possuem um elevado nível de certeza (em oposição a situações em que o nível de incerteza é alto) e que, quando face a interações repetidas

num período fixo de tempo, tendem a partilhar mais recursos e mais cedo com os outros (Langholtz, Gettys & Foote, 1993).

No seio da literatura afecta à distribuição de recursos, autores como Allison e colaboradores (1992) e Parks e colegas (1996) consideram a possibilidade de a divisibilidade de recursos influenciar os comportamentos de alocação de bens. Embora teoricamente seja possível dividir a maioria das comodidades, a *divisibilidade de recursos* refere-se ao custo total de realmente o fazer, i.e., aos custos de transacção referentes à venda do bem e posterior divisão das receitas (Reynolds et al., 2006). Allison e colaboradores, num estudo realizado em 1992, concluíram que uma distribuição equitativa tinha uma maior probabilidade de resultar entre os membros de um grupo quando o recurso em questão era facilmente repartível. Já os resultados obtidos por Parks e colaboradores (1996) mostraram que quando os recursos são facilmente divisíveis, os indivíduos demonstram uma maior tendência para os partilhar com amigos e conhecidos.

2.1.2. Saliência dos *Stakeholders*

Os gestores, nas organizações, ao tomarem decisões, podem ser constrangidos, não só pelo grau de divisibilidade de um recurso, mas também pela natureza das exigências dos *stakeholders* em relação a ele. Não obstante o decisor tender a conciliar os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos ou associados a uma determinada decisão, a validade das exigências de um *stakeholder* em particular em relação ao recurso em questão pode requerer que tenha prioridade em relação aos restantes. Como vimos, Mitchell e colaboradores (1997), concebem a saliência dos *stakeholders* como um meio de conceptualizar e medir a validade das suas exigências, ajudando os gestores a identificar *who and what really matters* numa decisão organizacional em particular. Agle e colegas (1999) avaliaram a forma como as percepções dos CEOs em relação aos *stakeholders* influenciam os resultados organizacionais mais importantes. Concluíram que as percepções dos CEOs no que diz respeito ao poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders* influenciavam as suas percepções de saliência dos mesmos mas obtiveram uma fraca evidência para suportar a hipótese de que a saliência dos *stakeholders* influencia determinados resultados organizacionais como o lucro, as relações com os colaboradores ou a comunidade ou mesmo resultados ambientais.

Neste sentido, podemos dizer que os gestores avaliam os *stakeholders* mais relevantes e conciliam os seus interesses de acordo com a saliência relativa das suas exigências. Seguramente, ao longo do tempo, determinados grupos de *stakeholders* serão percebidos como mais salientes que outros com base no poder, legitimidade e urgência das suas exigências numa circunstância em particular. Neste sentido, não obstante o gestor considerar o grupo de accionistas/proprietários como o mais saliente/relevante no que concerne à estratégia organizacional, as necessidades deste grupo podem, em determinado momento ou situação, ser colocadas em segundo plano pela

urgência das necessidades de outro grupo igualmente legítimo e com poder para influenciar as decisões organizacionais. Por conseguinte, a desigualdade dos constituintes organizacionais mais relevantes em termos de saliência pode constranger um gestor na acção de conciliar os interesses dos mesmos numa determinada decisão (Reynolds et al., 2006).

2.1.3. Pertença ao Grupo de Accionistas/Proprietários

Subjacentes à discussão em torno da saliência dos *stakeholders* estão questões associadas à *posse da empresa*, as quais têm recebido bastante atenção por parte da literatura afecta à abordagem dos *stakeholders*, pese embora não haver ainda consenso, ou por vezes evidências, quanto ao estatuto do grupo de accionistas, sócios ou proprietários em relação ao das restantes partes interessadas (Reynolds et al., 2006). Se, por um lado, existem autores que sugerem que, por causa dos seus interesses fiduciários inigualáveis, os accionistas/proprietários possuem um *estatuto especial* devendo-lhes, por isso, ser concedidos determinados emolumentos na tomada de decisão da gestão (e.g., Goodpaster, 1991), outros defendem que uma vez que todos os *stakeholders* possuem as suas próprias características únicas, os accionistas/proprietários em nada diferem de qualquer outro grupo. Por conseguinte, não devem receber qualquer tipo de tratamento preferencial simplesmente em virtude da sua pertença a esse grupo (e.g., Boatright, 1994). Neste sentido, apesar de o debate acerca deste tema se centrar essencialmente nas implicações normativas do estatuto dos accionistas, tem também interessantes implicações para a conciliação dos interesses dos *stakeholders*.

2.1.4. Abordagens de Conciliação dos Interesses dos Stakeholders

Apesar de a importância desta actividade de equilíbrio das reivindicações das várias partes que constituem uma organização ter, hoje em dia, um valor incontestável, como temos vindo a ver ao longo deste trabalho, pouco tem sido escrito acerca dos métodos que os gestores podem utilizar para atingir este objectivo (Greenley & Foxall, 1998; Reynolds et al., 2006). Com base naquilo que é defendido pelos autores do artigo em que este estudo se baseia, sugerimos que os gestores conciliam os interesses dos *stakeholders* empregando tanto uma abordagem *within-decision* como uma abordagem *across-decision*¹³ (Reynolds et al., 2006). Vejamos, de seguida, o que se entende por cada uma destas abordagens.

A abordagem *within-decision* representa uma interpretação literal e restrita da admoestação da teoria dos *stakeholders* em conciliar os seus vários interesses. Um gestor que recorra a uma abordagem *within-decision*

¹³ A abordagem *within-decision* poderá ser traduzida por decisão *unitária*, *singular* ou por abordagem de *decisão por decisão*. Já para a abordagem *across-decision* uma tradução possível seria decisão *sequencial* ou *serial*. Contudo, por entendermos que nenhum destes termos traduz inteiramente a ideia-chave de cada uma destas abordagens, optámos por manter a sua designação original na língua inglesa ao longo deste estudo.

encara cada decisão organizacional como uma unidade singular e independente, na qual procura ter conhecimento dos grupos mais relevantes, dos respectivos interesses e capacidade de influência no que diz respeito a essa mesma decisão em particular (Reynolds et al., 2006). O gestor procurará, então, conciliar os interesses desses mesmos *stakeholders* dentro das fronteiras que limitam essa decisão, tentando satisfazer as necessidades de cada parte como se essa decisão fosse a única a ser considerada.

Ao contrário da abordagem *within-decision*, a *abordagem across-decision* é mais consistente com o espírito da gestão de *stakeholders*. Como vimos no início desta dissertação, a teoria dos *stakeholders* deriva da literatura referente aos *sistemas abertos* (Freeman, 1984), a qual sugere que as organizações se inserem no seio de uma complexa rede de relações com uma variabilidade temporal e posicional que influenciam os seus resultados (op. cit.). Ora, a abordagem *across-decision* aplica esta perspectiva dos sistemas abertos à implementação estratégica da teoria dos *stakeholders* ao se centrar no equilíbrio dos interesses através de todo o sistema, i.e., através de uma série de decisões ao longo do tempo, em vez de numa base de *decisão-por-decisão*. Neste sentido, o gestor que adopte uma abordagem *across-decision* pode sacrificar completamente os interesses de um determinado *stakeholder* em várias decisões, mas irá posteriormente compensá-lo numa outra decisão ou decisões futuras. O gestor não ignora, portanto, as relações com esse grupo de *stakeholders* – ao invés, aplica uma perspectiva de longo-prazo com vista ao desenvolvimento e manutenção dessas mesmas relações (Reynolds et al., 2006). Em último caso, cada grupo de *stakeholders* receberá a atenção, recursos e comodidades que exige, não em cada decisão singularmente mas sim no esquema global da actividade organizacional.

Ambas as teorias constituem meios teoricamente válidos para conciliar os interesses dos *stakeholders*, pelo que os gestores estão aptos a utilizar cada uma delas. Acontece que, como vimos, a *divisibilidade de recursos* pode influenciar a celeridade com que os gestores respondem às reivindicações dos *stakeholders*. Consequentemente, afecta a escolha dos gestores por uma abordagem em detrimento da outra (Reynolds et al., 2006). Mais concretamente, quando um recurso pode ser facilmente dividido, os decisores organizacionais podem aproveitar a oportunidade para conciliar os interesses de todos os *stakeholders* nessa mesma decisão através de uma abordagem *within-decision*, satisfazendo, deste modo, imediatamente as exigências desses mesmos *stakeholders*. Ao invés, a indivisibilidade de um dado recurso torna mais difícil o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*, levando os gestores a optar por uma abordagem com um cariz mais a longo-prazo – uma abordagem *across-decision* (op. cit.).

2.1.3.1. Implicações Instrumentais e Normativas das Abordagens de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders*

Como vimos, tal como a teoria dos *stakeholders* tem implicações de cariz normativo e instrumental para os processos e resultados

organizacionais, também as duas abordagens de conciliação de interesses dos *stakeholders* anteriormente referidas podem dar origem a diferentes consequências instrumentais e normativas para os gestores. De facto, de acordo com a teoria dos *stakeholders*, satisfazer os interesses dos interessados é instrumentalmente valioso para a organização, já que lhe outorga legitimidade e confiança por parte desses grupos e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de a organização atingir os seus objectivos (Hill & Jones, 1992; Jones, 1995).

Embora o valor instrumental seja geralmente considerado em termos financeiros (e.g., Ogden & Watson, 1999), pode também sê-lo em termos de legitimidade (Phillips, 2003; Post et al., 2002), retirando, desta forma, a ênfase sobre os lucros e chamando a atenção para a importância do suporte ou aprovação por parte dos *stakeholders* mais relevantes. Dito de outra forma, reconhecendo mais do que apenas realizações financeiras, a legitimidade encara a validação, a continuidade e a sobrevivência como medidas fundamentais para o sucesso organizacional (Reynolds et al., 2006).

Pese embora a teoria dos *stakeholders* sugerir que nenhuma abordagem de conciliação dos interesses dos constituintes organizacionais seja instrumentalmente válida no sentido anteriormente descrito, somos levados a acreditar, com base no sugerido de Reynolds e colaboradores (2006), que a abordagem *across-decision* possui um valor instrumental superior à abordagem *within-decision*, já que esta última, ao contrário da abordagem *across-decision*, incorre custos superiores associados à descoberta e implementação de soluções de equilíbrio (op. cit.). Com efeito, a *abordagem across-decision* requer somente que os gestores se recordem de distribuições de recursos previamente efectuadas e que mantenham um equilíbrio a longo do tempo. Desta forma, torna-se uma abordagem menos dispendiosa em termos de pesquisa e análise.

Reynolds e colaboradores (2006) sugerem que os gestores têm consciência das diferenças existentes entre as duas abordagens, considerando (pelo menos tacitamente) a abordagem *across-decision* mais eficiente e eficaz a longo-prazo e, portanto, mais válida em termos instrumentais. Ora, para o decisor organizacional, o valor instrumental é fulcral tanto para os resultados organizacionais como para os individuais. O facto de o seu principal objectivo ser o da sobrevivência da organização em que exerce as suas funções, tal não impede que procure também atingir os seus objectivos pessoais. Por conseguinte, os gestores procuram criar valor instrumental não só para a organização (e.g., lucro, imagem de marca) mas também para si próprios (e.g., retribuições financeiras, desenvolvimento da carreira). Daí a afirmação com que iniciámos este ponto: as abordagens *within-decision* e *across-decision* têm diferentes implicações tanto para os resultados organizacionais como para os próprios gestores.

Note-se, contudo, que essas implicações não são apenas de carácter instrumental mas também normativo. Com efeito, os investigadores têm-se centrado sobre os aspectos normativos da teoria dos *stakeholders* desde o surgimento da mesma (e.g., Dodd, 1932, *cit. in* Reynolds et al., 2006). Como já referimos por várias vezes, esta teoria defende que as relações que a

organização estabelece com as suas partes interessadas são cruciais para o seu sucesso no mercado e que, portanto, devem ser tidas em conta nos planos de gestão. Consequentemente, a teoria dos *stakeholders* sugere que, ao tomar em consideração e ao valorizar esses grupos de interessados, os gestores estão a agir ética e moralmente (Carroll, 1999; Jones & Wicks, 1999).

Ainda que tanto a abordagem *within-decision* como a abordagem *across-decision* conciliem legitimamente os interesses dos *stakeholders*, Reynolds e colaboradores (2006) sugerem que os gestores genuinamente comprometidos com a gestão de *stakeholders* irão perceber esta última como moralmente mais apelativa. O nó desta questão baseia-se na descrição do *paradoxo dos stakeholders* de Goodpaster (1991). Segundo este autor, as responsabilidades fiduciárias dos gestores em relação aos accionistas/proprietários (*shareholders*) são responsabilidades inerentemente distintas das responsabilidades que possuem face a outros *stakeholders*, já que os accionistas confiaram capital aos gestores com vista ao retorno do investimento (Boatright, 1994; Freeman, 1994; Hasnas, 1998). Apesar de ambas as abordagens darem resposta às reivindicações de todos os *stakeholders* em determinada decisão, Reynolds e colegas (2006) defendem que a abordagem *across-decision* alcança resultados semelhantes à *within-decision* mas sem os custos adicionais de conciliar todos os interesses relevantes em cada decisão. Desta forma, em virtude de as decisões alcançadas por via de uma abordagem *across-decision* serem menos dispendiosas, cumprem as referidas responsabilidades fiduciárias dos gestores em relação aos accionistas (*shareholders*) de um modo mais eficiente, o que conduz a que seja percebida como mais ética que a abordagem *within-decision*.

II – Estudo Empírico

1. Objectivos

Como pudemos ver através da revisão da literatura efectuada anteriormente, a teoria dos *stakeholders* tem, ao longo dos últimos anos, vindo a ser alvo da atenção de vários investigadores das mais diversas áreas do conhecimento. Contudo, tal como referem alguns autores (e.g., Meznar et al., 1994; Berman et al., 1999; Ogden & Watson, 1999) a maioria dessas investigações, tem-se focado quase que exclusivamente nas implicações da gestão para as organizações em si mesmas, i.e., a um nível de análise organizacional, sendo que poucos estudos têm sido desenvolvidos no sentido de analisar as suas implicações para a tomada de decisão em gestão (Reynolds et al., 2006; Tangpong & Pesek, 2007). Ora, como a teoria dos *stakeholders* é essencialmente uma teoria de gestão (Donaldson & Preston, 1995) e, portanto, existe um claro ênfase nos gestores como figuras centrais da mesma – já que qualquer decisão organizacional é, em último caso, tomada por alguém individualmente –, será nosso objectivo investigar a tomada de decisão dos gestores a um nível individual de análise, já que acreditamos que a escassa atenção que tem vindo a ser dada a este tema constitui uma lacuna neste domínio de investigação. Mais concretamente, procuraremos replicar o estudo originalmente realizado por Reynolds, Schultz e Hekman, em 2006, com vista a analisar as decisões dos gestores no que concerne ao equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*. Mais concretamente, com esta investigação procuramos responder às questões: *Porque é que os gestores distribuem recursos (e.g., lucros) por aqueles que têm exigências/interesses na organização?, Como o fazem?, O que influencia/condiciona as suas decisões neste âmbito?, E que tipo de implicações instrumentais e normativas as estratégias utilizadas pelos gestores para tomar essas decisões podem ter nos processos e resultados organizacionais?*

Com este estudo pretendemos contribuir, assim, para o desenvolvimento do conhecimento científico destas temáticas, bem como para uma melhor e mais eficaz gestão das empresas e das relações entre as pessoas que nelas trabalham e nelas influem.

2. Hipóteses de Investigação

Como vimos, uma das principais premissas da teoria dos *stakeholders* defende que os gestores, em geral, possuem motivação e interesse em conciliar as exigências e necessidades dos vários grupos que constituem a organização ou que nela detém algum tipo de interesse (Donaldson & Preston, 1995; Reynolds et al., 2006). No entanto, os gestores nem sempre conseguem alcançar esse objectivo, uma vez que determinados factores contingenciais constroem/condicionam os seus esforços nesse sentido (Reynolds et al., 2006; Tangpong & Pesek, 2007). Neste sentido, sugerimos que:

Hipótese 1: Os esforços de conciliação dos interesses dos *stakeholders* por parte dos gestores podem ser constrangidos por factores contingenciais.

Em relação a esses factores, no presente estudo iremos fazer variar, de forma sistemática, o grau de divisibilidade dos recursos, a saliência dos *stakeholders*, a pertença ao grupo de accionistas/proprietários e as abordagens de conciliação utilizadas pelos gestores (abordagem *within-decision* e abordagem *across-decision*).

Em primeiro lugar, sugerimos que quanto mais um recurso é percebido pelos gestores como facilmente divisível, mais estes o irão distribuir equitativamente por entre os *stakeholders* mais relevantes (salientes) e, por conseguinte, procurar conciliar os seus interesses. Este pressuposto é apresentado na hipótese que se segue:

Hipótese 1.1: Recursos altamente divisíveis conduzirão a uma melhor conciliação dos interesses dos *stakeholders* do que recursos com um baixo nível de divisibilidade.

No que diz respeito ao factor *saliência dos stakeholders*, e de acordo com o sugerido por Reynolds e colaboradores (2006), somos levados a supor que quanto mais equitativa é a saliência dos *stakeholders* mais relevantes para os gestores num dado momento, mais apto estará o gestor para implementar estratégias de conciliação os interesses dos mesmos nessa decisão em particular. Inversamente, quanto mais desigual ou tendenciosa é a saliência relativa dos *stakeholders* mais relevantes, menos provável é que o gestor implemente estratégias conducentes a uma conciliação dos seus interesses ou exigências. A hipótese 1.2. postula, assim, o seguinte:

Hipótese 1.2: As exigências dos *stakeholders* com saliência equitativa conduzirão a uma maior conciliação dos seus interesses (por parte do gestor) do que as exigências de *stakeholders* com saliência relativamente desigual.

Segundo o proposto por Reynolds e colaboradores (2006), as decisões dos gestores no que toca à conciliação dos interesses dos *stakeholders* são também passíveis de ser influenciadas pelo facto de uma das entidades envolvidas na decisão em questão pertencer ao grupo de accionistas/proprietários da organização, fazendo pender a distribuição de recursos a favor deste grupo e, conseqüentemente, levando a que os interesses do conjunto total de *stakeholders* seja menos equilibrado do que se apenas grupos de não-accionistas (ou proprietários) estivessem envolvidos. Neste sentido, propomos o seguinte:

Hipótese 1.3: Haverá uma diferença significativa na conciliação dos interesses dos *stakeholders* entre decisões que envolvam accionistas/proprietários e grupos que não o sejam.

O último factor que fizemos variar de forma a aferir a sua influência na tomada de decisão dos gestores diz respeito ao tipo de abordagem de conciliação dos interesses dos *stakeholders*, nomeadamente a abordagem *across-decision* e a abordagem *within-decision*, cujo uso acreditamos depender da percepção, por parte do gestor, da divisibilidade do recurso em questão:

Hipótese 1.4: Quanto mais indivisível é percebido o recurso em análise, mais os gestores irão aplicar uma abordagem *across-decision* em detrimento de uma abordagem *within-decision*, de forma a conciliar os interesses dos *stakeholders*.

As abordagens de conciliação dos interesses dos *stakeholders* referidas – *across-decision* e *within-decision* –, apesar de igualmente válidas para o efeito, terão, segundo Reynolds e colaboradores (2006), diferentes implicações instrumentais e normativas, tanto para os processos e resultados organizacionais, como para os próprios gestores. Por conseguinte, iremos fazer variar sistematicamente a *abordagem de conciliação* (abordagem *within-decision* versus abordagem *across-decision*) e sugerimos que:

Hipótese 2: A abordagem *across-decision* será percebida pelos gestores como possuindo um maior valor instrumental e normativo que a abordagem *within-decision*.

De forma a avaliarmos as implicações de cada uma destas estratégias de decisão tanto a um nível individual como organizacional, subdividimos a hipótese enunciada anteriormente nas seguintes proposições:

Hipótese 2.1: A abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* será mais valiosa instrumentalmente para a organização do que a abordagem *within-decision*.

Hipótese 2.2: A abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* será mais valiosa instrumentalmente para o gestor individualmente do que a abordagem *within-decision*.

Hipótese 2.3: A abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* é percebida pelos gestores como uma estratégia mais ética que a abordagem *within-decision*.

De um modo geral, esperamos que os resultados desta investigação corroborem os previamente obtidos por Reynolds e colaboradores (2006). Mais concretamente, esperamos que a divisibilidade de recursos e níveis relativamente desiguais de saliência dos *stakeholders* constriam os gestores no processo de conciliação dos interesses dos *stakeholders* (nomeadamente ao nível do tipo de estratégia escolhida para o fazer) e que o facto de um dado grupo de *stakeholders* pertencer ao grupo de

accionistas/proprietários da organização influencie essas decisões¹⁴. Da mesma forma, esperamos que a divisibilidade de recursos mostre poder para influenciar a opção dos gestores por uma abordagem *within* ou *across-decision*. Por fim, esperamos que o teste da segunda hipótese demonstre que, apesar de ambas serem teoricamente válidas para conciliar os interesses dos *stakeholders*, a abordagem *across-decision* crie um maior valor instrumental e seja percebida como mais ética que a abordagem *within-decision*.

3. Metodologia

3.1. Design da Investigação

Na presente investigação empírica foi utilizado um *design* de cariz *quasi-experimental* (Alferes, 1997), já que não controlámos (e.g., por razões éticas) as variáveis associadas aos sujeitos, mas manipulámos as variáveis independentes (e.g., percepção da divisibilidade dos recursos e da saliência dos grupos de *stakeholders*) de forma a podermos avaliar os seus efeitos nos fenómenos que pretendemos estudar (e.g., conciliação dos interesses dos *stakeholders*; op. cit.).

De forma a testarmos as sub-hipóteses incluídas na Hipótese 1, utilizámos um *design* experimental de três factores. O primeiro factor corresponde à *divisibilidade de recursos* (divisíveis *versus* indivisíveis) e o segundo à *saliência dos stakeholders* (equitativa *versus* desigual). O terceiro factor diz respeito à *pertença ao grupo de accionistas/proprietários* (favorecimento dos accionistas *versus* favorecimento dos colaboradores) e foi embutido na condição *saliência desigual dos stakeholders*. Neste sentido, os sujeitos foram aleatoriamente distribuídos por três condições: 1) condição *Divisibilidade dos Recursos e Saliência Equitativa dos Stakeholders*; 2) condição *Indivisibilidade dos Recursos e Saliência Desigual dos Stakeholders – Favorecimento dos Colaboradores*; e 3) condição *Indivisibilidade dos Recursos e Saliência Desigual dos Stakeholders – Favorecimento dos Accionistas*.

Para testarmos as hipóteses referentes à Hipótese 2, por sua vez, manipulámos a *abordagem de conciliação dos interesses dos stakeholders* (abordagem *within-decision* *versus* abordagem *across-decision*), criando uma condição respeitante a cada um destes factores. Também neste caso os sujeitos foram distribuídos aleatoriamente pelas duas condições.

3.2. Procedimento de recolha de dados

De forma a recolher os dados necessários à realização do presente estudo optámos pelo método de amostragem por conveniência (Maroco,

¹⁴ Note-se, contudo, que Reynolds e colaboradores (2006) não obtiveram suporte para esta hipótese, tendo concluído, assim, que o facto de se pertencer ao grupo de accionistas/proprietários da organização não parece possuir qualquer influência sobre o processo de conciliação dos interesses dos *stakeholders* levado a cabo pelos gestores das organizações.

2007) tendo sido feito um contacto inicial a diversas instituições de ensino portuguesas (dos distritos de Coimbra, Leiria, Aveiro e Porto)¹⁵ por comunicação escrita¹⁶ (carta ou email), contacto telefónico ou comparência pessoal, de forma a explicitar-lhes os objectivos primordiais da investigação, o perfil da amostra desejada e solicitar, deste modo, a sua colaboração neste projecto. Para o efeito, foi entregue uma cópia do projecto de investigação¹⁷, no qual estavam reunidas todas as informações necessárias à compreensão do estudo a realizar (e.g., responsáveis, objectivos, formas de recolha da informação e tempo previsto para a mesma) bem como os contactos da equipa de investigação.

Não obstante nestes contactos iniciais a adesão ou interesse pelo estudo ter sido significativa, o número efectivo de participantes no estudo, em cada instituição, foi bastante inferior ao necessário para a realização do mesmo. Face a isto, optámos por seguir uma estratégia adicional, contactando uma lista de empresas dos distritos de Coimbra e Leiria e de outros conhecimentos pessoais da equipa. A forma de abordagem foi essencialmente igual aquando do contacto com as instituições de ensino (contacto via comunicação escrita, electrónica, telefónica ou presencial; entrega de uma carta de apresentação de cópia do projecto de investigação).

A recolha de dados ocorreu entre os meses de Outubro de 2009 e Janeiro do corrente ano e obedeceu às indicações das entidades colaborantes de forma a interferir o menos possível com as suas actividades profissionais e/ou académicas – pessoalmente, via *e-mail* ou correio.

O preenchimento dos questionários foi realizado através do método de inquérito por questionário auto-administrado, o qual permite recolher informação sobre uma variedade de comportamentos, motivações e atitudes, relativos ao presente e passado dos inquiridos que, por questões de ordem prática e/ou deontológica, não são passíveis de observação por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1992). O questionário auto-administrado possui ainda a vantagem de gerar um menor efeito de reactividade por parte dos respondentes e permitir uma interferência mínima do investigador, comparativamente a outros métodos de recolha de dados, como a entrevista ou a observação directa (Alferes, 1997).

Para além destas, são ainda apontadas ao questionário auto-administrado vantagens como a facilidade de aplicação a amostras numerosas, tornando-o um método económico em termos financeiros e temporais bem como uma maior garantia de privacidade aos respondentes, reduzindo, conseqüentemente, o efeito da desejabilidade social e a possibilidade de codificação e quantificação das respostas, permitindo a sua replicabilidade e a comparação entre sujeitos ou grupos de sujeitos (Rossi,

¹⁵ O facto de procedermos inicialmente ao contacto com instituições de ensino deveu-se, por um lado, à preferência pelo seguimento do procedimento originalmente levado a cabo por Reynolds e colaboradores (2006) e, por outro, à possibilidade de, em cursos de Pós-Graduação, Mestrado, MBA e Doutoramento nas áreas de Economia, Gestão e afins encontrarmos concentrados um maior número de sujeitos com o perfil desejado.

¹⁶ Ver Anexos.

¹⁷ Ver Anexos.

Wright & Anderson, 1983). No entanto, existem também algumas desvantagens na utilização deste método. Uma delas consiste na dificuldade em garantir instruções aos respondentes enquanto estes realizam o questionário o que, por sua vez, pode levar a que o sentido das questões e a escala de resposta não sejam correctamente compreendidos pelos mesmos (op. cit.).

3.2.1. Caracterização da amostra¹⁸

Após uma triagem dos questionários, na qual alguns foram inutilizados por falta de resposta a alguma(s) questão(ões) ou pelo perfil do sujeito não corresponder ao desejado (e.g., função desempenhada; elevada percentagem de não-respostas), o estudo incidiu sobre uma amostra total de 108 gestores de empresas portuguesas pertencentes a diversos sectores de actividade: industrial (23,1%), comercial (26,9%), de serviços (44,4%) e outros (5,6%). Sessenta e três dos sujeitos participantes são do sexo masculino e os restantes quarenta e cinco do sexo feminino, sendo que trinta e cinco dos mesmos são proprietários, sócios ou accionistas da empresa que contactámos. Os restantes setenta e três sujeitos desempenham funções ligadas à Direcção de Topo (6,5%), de Departamento (18,5%) ou Chefia de Secção (13,0), as quais se distribuem pelos departamentos Comercial (17,6%), Financeiro (12%), de Marketing (10,2%), de Produção (11,1%), Administrativo (31,5%), de Recursos Humanos (4,6%) ou de Investigação e Desenvolvimento (1,9%). A maioria destes sujeitos desempenha as funções referidas entre três a dez anos (51,8%).

Dos 108 sujeitos inquiridos, cinquenta responderam, em proporção igual, às versões A e B, trinta à versão C e vinte e oito à versão D¹⁹.

4. Instrumentos

Para levar a cabo os objectivos do presente estudo experimental, procurámos replicar o mais fielmente possível o Protocolo/Simulação Situacional Experimental utilizado originalmente por Reynolds e colaboradores (2006), o qual foi traduzido e adaptado por nós à população portuguesa²⁰. Este instrumento consiste na descrição de uma situação hipotética específica (mais concretamente, quatro casos para análise) em que, após a sua análise, é solicitado aos respondentes que indiquem a(s) decisão(ões) que tomariam face à situação descrita²¹.

¹⁸ Ver Anexos.

¹⁹ A legenda das versões utilizadas pode ser consultada em Anexos.

²⁰ Note-se que, previamente ao contacto dos sujeitos da amostra propriamente dita, se procedeu a um pré-teste junto de três gestores a fim de se testar a compreensão das situações hipotéticas descritas e das questões constantes do protocolo por parte dos participantes. Da realização deste pré-teste surgiram algumas questões/dúvidas, as quais foram alvo de correcção e ajustamento, sobretudo a um nível gramatical. Posteriormente, testou-se de novo o Protocolo com as alterações sugeridas e foi constatado que, *à priori*, nada impedia o seu correcto preenchimento.

²¹ O uso deste tipo de instrumentos justifica-se quando a investigação acerca Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

Solicitámos também aos participantes o preenchimento de um outro questionário, o Questionário GS - *Gestão de Stakeholders* (Carvalho, 2007), que visa caracterizar a importância percebida pelos gestores no que respeita à saliência dos grupos de *stakeholders* da empresa em que o gestor exerce as suas funções, de forma a fundamentar mais eficazmente as repostas dadas pelos gestores no Protocolo Experimental. A escolha desta escala prende-se com o facto de possuir boas qualidades psicométricas, ir ao encontro dos nossos objectivos de investigação e já ter sido utilizada em estudos similares junto da população portuguesa pela nossa equipa de investigação (Araújo, 2009; Carvalho, 2007; Ferreira, 2008).

No final destes dois instrumentos foi adicionado um pequeno questionário demográfico que incluía questões como o tipo de empresa em que o respondente exerce as suas funções, antiguidade na mesma, a função desempenhada, a idade, sexo e as habilitações académicas do mesmo.

Passemos, então, a explicitar mais detalhadamente cada um dos instrumentos referidos.

4.1. Protocolo/Simulação Situacional Experimental

Como já referimos anteriormente, o Protocolo/Simulação Situacional Experimental desenvolvido por Reynolds e colaboradores (2006), consiste na descrição de quatro situações hipotéticas face às quais é necessário tomar (ou foi já tomada) uma determinada decisão. Aos participantes é solicitado que analisem cada um dos casos práticos apresentados e indiquem que decisão tomariam face ao problema exposto e/ou qual o seu grau de concordância face a determinadas afirmações relacionadas com o mesmo.

O primeiro caso, utilizado para testar a Hipótese 1, descreve um gestor cuja empresa onde trabalha vendeu recentemente uma parcela de uma propriedade e a quem é pedido que distribua os lucros adquiridos (100.000.00 €). O gestor vê-se, então, frente a três possibilidades para alocar os fundos (dividendos dos proprietários; programa escolar de bolsas de estudos criado e gerido pelos colaboradores; programa comunitário de apoio a jovens), sendo que é solicitado ao respondente que indique o que faria com esse dinheiro caso fosse o gestor da empresa referida, pedindo-se-lhe que associe uma quantia a cada um dos grupos de *stakeholders*. Os sujeitos são ainda informados que a empresa possui outras propriedades e que uma decisão semelhante pode ter que vir a ser tomada novamente num futuro próximo. Após darem o seu parecer, os participantes prosseguem para a segunda parte do caso, na qual lhes é dito que uma semana depois a empresa vendeu, de facto, outra propriedade e lhes é pedido que indiquem o que fariam dessa vez²².

de um determinado tópico está numa fase inicial, quando um elevado grau de controlo é necessário para isolar relações complexas e/ou quando a natureza sensível do tópico em análise não permite que se explore aprofundadamente (Cavanagh & Fritzsche, 1985, cit. por Reynolds et al., 2006), como é o caso do presente estudo empírico.

²² De forma a criar uma fórmula de *conciliação dos interesses dos stakeholders*, seguimos a lógica de Allison (1978) acerca das medidas de Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

Como podemos ver, os participantes respondem a duas situações idênticas em que é necessário tomar uma decisão – logo após a venda da primeira propriedade e novamente depois da venda da segunda. Esta segunda oportunidade de decisão tem o objectivo de recolher informações acerca das intenções a longo-prazo dos participantes no que diz respeito à conciliação dos interesses dos *stakeholders*. Note-se, por outro lado, que limitámos as oportunidades de decisão a duas de forma a melhor isolar os factores que influenciam as decisões individuais. A questão é colocada num formato aberto de forma a não insinuarmos como o dinheiro deveria ser distribuído e a fazer com que os sujeitos respondessem mais livremente.

Neste caso, a variável *divisibilidade de recursos* foi manipulada através de comentários do Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade, uma pessoa sem autoridade directa tanto sobre o decisor como sobre o participante. Na condição *indivisibilidade de recursos*, o Vice-Presidente encoraja o decisor a “passar um único cheque”, enquanto na versão *divisibilidade de recursos*, o decisor é encorajado a distribuir/dividir o dinheiro da forma que entender. Neste sentido, manipulámos as percepções acerca do recurso em vez do recurso em si mesmo de forma a evitar efeitos de *confounding* (i.e., situações em que é impossível distinguir entre o papel dos factores experimentais e o dos *pseudofactores* – aspectos físicos, psicossociais e temporais da situação experimental que o investigador não está interessado em estudar mas que podem concorrer com os factores experimentais – na determinação dos efeitos experimentais) resultantes da comparação categorial de diferentes recursos (Alferes, 1997).

A *saliência relativa das exigências dos stakeholders*, por sua vez, foi manipulada através de várias declarações que caracterizam os grupos e as suas exigências. Na condição *saliência equitativa dos stakeholders*, as três exigências (dividendos dos accionistas, programa escolar dos colaboradores e programa de apoio comunitário) apresentam-se acompanhadas por um comentário acerca da sua similitude: “À medida que vão analisando estas opções, vai-se tornando evidente que cada exigência tem um mérito semelhante. Cada grupo iria beneficiar com a recepção de fundos adicionais, sendo que a cada um deles podemos associar um conjunto de razões válidas para aplicar esse dinheiro”. Já nas duas condições de *saliência desigual dos stakeholders*, cada exigência é acompanhada por um comentário específico acerca da sua saliência: na *versão favorecimento dos accionistas*, o decisor é informado que o Presidente do Conselho de Administração identificou os dividendos como a sua principal prioridade e que, tanto o programa escolar a

inequalidade. Determinámos, assim, a quantia total de dinheiro dado a cada grupo (sócios/accionistas, colaboradores, comunidade) e calculámos o desvio-padrão através dos mesmos. A pontuação varia entre 0 (perfeitamente conciliado) e 115.47 (totalmente desequilibrado). Já a *abordagem de conciliação dos interesses dos stakeholders* foi operacionalizada como a medida em que o respondente dividiu o dinheiro numa base de *decisão-por-decisão* ou através das duas decisões. Para medir esta variável, adicionámos os valores absolutos das diferenças de distribuição de cada grupo da primeira divisão para a segunda e subtraímos 100 valores. Os resultados variam entre -100 (abordagem *within-decision*) e 100 (abordagem *across-decision*).

Teoria dos *Stakeholders* e Tomada de Decisão dos Gestores: Constrangimentos e Implicações para o Processo de Conciliação dos Interesses dos *Stakeholders* Organizacionais
Lúcia Patrícia Neves Ribeiro (e-mail:lucia.ribeiro@sapo.pt) 2010

cargo dos colaboradores, como o grupo de apoio comunitário estavam a ser mal geridos; na versão *favorecimento dos colaboradores*, é dito ao decisor que o Presidente do Conselho de Administração não tinha qualquer interesse sobre os dividendos, que o grupo comunitário estava a ser mal gerido e que o programa gerido pelos colaboradores era um programa respeitável e com grande reputação.

Relativamente à Hipótese 2.1., que avalia o valor instrumental das abordagens de conciliação dos interesses dos *stakeholders* (*abordagem within-decision* e *abordagem across-decision*), esta foi testada através do segundo caso presente no Protocolo Experimental. Resumidamente, nele era solicitado aos respondentes que assumissem o papel de um gestor numa empresa fictícia. Eram-lhes depois apresentadas duas outras empresas como potenciais parceiras: uma que tendia a “comprometer-se ao longo de uma série de decisões” e outra que tendia a “comprometer-se em cada decisão individualmente”. De acordo com a perspectiva de Reynolds e colegas (2006), segundo a qual o valor instrumental pode ser entendido como legitimidade, o *valor instrumental para a organização* foi avaliado solicitando aos participantes que escolhessem uma das empresas como eventual parceira.

A Hipótese 2.2., por sua vez, foi testada com base no terceiro caso exposto, respeitante ao *valor instrumental para o indivíduo*. No enunciado, dois gestores tinham de distribuir oito horas extraordinárias de trabalho por dois colaboradores. O “gestor *within-decision*” (gestor “João”) sugeriu que ambos os colaboradores trabalhassem quatro horas enquanto o “gestor *across-decision*” (gestor “Pedro”) sugeriu que um empregado trabalhasse as oito horas extraordinárias nesse fim-de-semana, garantindo ao trabalhador a possibilidade de trabalhar a mesma quantidade de tempo adicional num futuro próximo. Tal como na situação anterior, o valor instrumental foi aferido pedindo aos participantes que indicassem a sua preferência por um gestor como seu supervisor.

Por fim, a Hipótese 2.3., que diz respeito às implicações normativas das abordagens *within* e *across-decision*, foi aferida através do quarto e último caso presente no Protocolo Experimental. Neste, a *Beta-Omega*, uma grande empresa petrolífera, encontrava-se face à necessidade de tomar duas grandes decisões: na primeira, a empresa estava a considerar se deveria ou não construir um complexo de apartamentos para os seus colaboradores, o qual, de acordo com o governo regional, iria ter um impacto negativo no ecossistema local; na segunda situação, a *Beta-Omega* estava a ponderar se deveria ou não despedir trabalhadores ao fechar um poço de petróleo em alto-mar que estava prestes a secar e que estava a ter uma influência negativa no turismo local. Na condição *within-decision* do caso, a *Beta-Omega* decidiu construir um complexo de apartamentos mais pequeno e manter a nascente aberta durante mais seis meses, contribuindo ainda com dinheiro para os esforços de turismo do governo local (compromisso com ambas as situações). Na versão *across-decision*, por seu lado, a *Beta-Omega* acedeu, em primeiro lugar, ao governo local ao não construir o complexo de apartamentos e só depois aos trabalhadores, mantendo a nascente aberta. A

qualidade ética percebida das decisões foi avaliada através de uma escala de *Likert* de cinco pontos como o grau em que o participante julgava as decisões da *Beta-Omega* éticas.

4.2. Questionário de Gestão de *Stakeholders* (GS)

O questionário GS (Gestão de *Stakeholders*), construído e validado para a população portuguesa por Carvalho (2007), baseia-se na teoria dos *stakeholders*, incidindo sobre os factores que determinam a saliência das partes interessadas numa organização: o poder, a legitimidade e a urgência (Mitchell et al., 1997). Este instrumento foi elaborado tendo como referência os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas realizadas pela autora, assim como as diversas abordagens referenciadas na literatura da especialidade (e.g., Agle et al., 1999; Driscoll & Starik, 2004; Mitchell et al., 1997), com destaque para o modelo proposto por Mitchell e colaboradores (1997). Este é constituído por 32 itens, que se inserem nas categorias: poder, legitimidade, urgência e saliência. Os itens são avaliados através de uma escala de *Likert* com cinco opções de resposta: 1 – discordo muito, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo muito.

Com esta escala, a autora pretendia analisar o papel dos referidos atributos na importância atribuída pelos gestores de organizações empresariais a quatro grupos de *stakeholders*: sócios/accionistas, comunidade, colaboradores e clientes. No caso específico da presente dissertação retivemos apenas os três primeiros grupos referidos, dado que são os únicos a ser relatados nas situações hipotéticas apresentadas no Protocolo Experimental. O recurso a este instrumento tem como finalidade averiguar se os grupos de *stakeholders* favorecidos pelos sujeitos da amostra nas repostas ao referido Protocolo se correlacionam com a importância (saliência) que lhes é, na realidade, dada na empresa em que os gestores exercem as suas funções.

5. Resultados

Antes de passarmos ao teste das hipóteses enunciadas para este estudo, importa verificar se as manipulações das variáveis independentes que efectuámos no primeiro caso para análise funcionaram como esperado. Para isso levámos a cabo uma ANOVA Unifactorial, cujos resultados podem ser consultados no quadro que se segue.

Quadro 1. Resultados das manipulações efectuadas no Caso 1

VARIÁVEL	QUESTÃO 5.1.		QUESTÃO 5.2.		F	Sig.
	M	DP	M	DP		
Div. Recursos						
Rec. Divisíveis	2.60	1.62			82.17	0.00
Rec. Indivisíveis	5.47	1.66				
Sal. Stakeholders						
Sal. Equitativa			4.74	1.62	25.57	0.00
Sal. Desigual						
Fav. Col.			2.77	1.10	0.03	0.86
Fav. Prop.			2.82	1.31		

Como podemos verificar, em relação à questão “O Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade preferiria que o dinheiro não fosse dividido entre os três grupos” (Questão 5.1.), verificámos que os participantes que responderam à versão em que os recursos eram de cariz divisível (Versões A e B) demonstraram uma maior tendência para considerar que o dinheiro podia ser dividido ($F = 82.17$, $p = 0.00$) em relação àqueles em cuja versão os recursos foram manipulados de forma a serem percebidos como indivisíveis (Versão C e D). Já a análise das respostas à questão “As exigências dos três grupos eram essencialmente as mesmas” (Questão 5.2.) demonstrou que os participantes da condição *Saliência Equitativa dos Stakeholders* (Versões A e B) tendiam mais a considerar as exigências dos *stakeholders* como semelhantes ($F = 25.57$, $p = 0.00$) do que os das condições de *Saliência Desigual dos Stakeholders* (Versões C e D). Dentro desta, verificámos ainda que os respondentes à condição *Favorecimento dos Accionistas* (Versão D) não diferiam daqueles que responderam à condição *Favorecimento dos Colaboradores* (Versão C) ($F = 0.03$, $p = 0.86$).

As primeiras três hipóteses apresentadas foram também analisadas através da ANOVA Unifactorial. No teste da Hipótese 1.1. (Quadro 2), verificámos que a divisibilidade de recursos influencia significativamente o grau em que os participantes conciliam os interesses dos *stakeholders* através das duas oportunidades de decisão ($F = 104.68$, $p = 0.01$), o que corrobora a hipótese segundo a qual “recursos altamente divisíveis conduzirão a uma melhor conciliação dos interesses dos *stakeholders* do que recursos com um baixo nível de divisibilidade”.

Quadro 2. Resultados do teste da Hipótese 1.1

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Var. Div. Recursos				
Rec. Divisíveis	36.68	23.69	104.68	0.00
Rec. Indivisíveis	90.85	30.28		

Da mesma forma, a saliência dos *stakeholders* funciona como variável preditora da conciliação dos interesses dos mesmos ($F = 52.41$, $p = 0.00$), confirmando, assim, a Hipótese 1.2., a qual sugeria que “as exigências dos *stakeholders* com saliência equitativa conduzirão a uma maior conciliação dos seus interesses (por parte do gestor) do que as exigências de *stakeholders* com saliência relativamente desigual”. De facto, os sujeitos que responderam às versões em que os *stakeholders* eram apresentados como tendo um grau semelhante de saliência (Versões A e B) efectuaram uma conciliação mais adequada dos interesses dos mesmos ($M = 36.68$, $DP = 23.69$) do que aqueles que foram inseridos nas versões C ($M = 88.23$, $DP = 26.62$) e D ($M = 93.65$, $DP = 34.05$), nas quais os colaboradores e os accionistas eram, respectivamente, apresentados como mais salientes²³.

Para testarmos a Hipótese 1.3., por sua vez, comparámos os sujeitos que responderam às versões em que a saliência dos *stakeholders* era desigual (Versões C e D). Contudo, apesar de os participantes referentes à condição em que os accionistas/proprietários (Versão D) são percebidos como mais salientes apresentarem uma tendência menor para conciliar os interesses dos *stakeholders* ($M = 93.65$; $DP = 34.05$) em relação àqueles em cuja condição os *stakeholders* mais salientes eram os colaboradores (Versão C) ($M = 88.23$; $DP = 26.62$), esta diferença não mostrou ser estatisticamente significativa ($F = 0.46$, $p = 0.50$). Face a estes resultados, vemo-nos obrigados a concluir que a hipótese “haverá uma diferença significativa na conciliação dos interesses dos *stakeholders* entre decisões que envolvam accionistas/proprietários e grupos que não o sejam” não pode ser corroborada.

Quadro 3. Resultados do teste das Hipótese 1.2 e 1.3

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Var. Sal. Stakeholders				
Sal. Equitativa	36.68	23.69	52.41	0.00
Sal. Desigual				
Fav. Col.	88.23	26.62	0.46	0.50
Fav. Prop.	93.65	34.05		

A Hipótese 1.4. foi calculada com base no método da Regressão Linear. A *conciliação dos interesses dos stakeholders* foi usada como variável de controlo de forma a podermos controlar a influência de tendências individuais para conciliar os interesses dos mesmos.

²³ Note-se que os valores da variável *conciliação dos interesses dos stakeholders* podiam variar entre 0 (interesses dos *stakeholders* totalmente equilibrados) e 115.47 (interesses totalmente desequilibrados).

Posteriormente, avaliámos a influência da *divisibilidade de recursos* e verificámos que esta influencia significativamente a abordagem utilizada para conciliar os interesses dos *stakeholders* ($F(1, 106) = 12.882, p = 0.001$), explicando 10% da variabilidade total deste factor. Contudo, ao contrário do que era esperado, quanto mais divisível o recurso, mais os participantes recorrem a uma abordagem *across-decision* para conciliar os interesses dos *stakeholders* ($M = -8.60, DP = 74.61$). Inversamente, a abordagem *within-decision* é a mais utilizada quando os recursos são de cariz indivisível ($M = -58.28, DP = 69.13$). A Hipótese 1.4, já que sugeria o contrário do que foi obtido (“Quanto mais indivisível é percebido o recurso em análise, mais os gestores irão aplicar uma abordagem *across-decision* em detrimento de uma abordagem *within-decision*, de forma a conciliar os interesses dos *stakeholders*”), não encontra, assim, suporte nestas evidências.

Em relação à Hipótese 2.1, 69.4% dos participantes ($n = 75$) demonstraram uma preferência estatisticamente significativa pela empresa A, *across-decision* ($t = 29.32, p = 0.00$). Reconhecendo que esta questão de escolha forçada (questão 6) era passível de amplificar ligeiras preferências, optámos ainda por avaliar as percepções dos participantes em relação a cada uma das empresas. Desta análise pudemos perceber que a média das respostas relativas à empresa A (*across-decision*) é de 4.00 ($DP = 1.08$) comparada com um valor médio de 2.00 ($DP = 1.14$) relativo à empresa B (*within-decision*), sendo que esta avaliação mais favorável da primeira é estatisticamente significativa ($t = 33.09, p = 0.00$). Avaliámos também as diferenças na avaliação de cada empresa por parte de cada participante através do teste *t-student* para amostras emparelhadas. A diferença média nas respostas dos participantes foi de 0.56 ($DP = 2.15$), com um valor *t* estatisticamente significativo de 2.68 ($p = 0.009$). Estes resultados demonstram que a questão de escolha forçada não ampliou pequenas diferenças, antes traduzindo uma preferência estatisticamente significativa pela abordagem *across-decision*, o que permite suportar a Hipótese 2.1, segundo a qual “a abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* será mais valiosa instrumentalmente para a organização do que a abordagem *within-decision*”.

Os resultados da análise da Hipótese 2.2., “a abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* será mais valiosa instrumentalmente para o gestor individualmente do que a abordagem *within-decision*”, atestam que 75.9% dos participantes ($n = 82$) optaram pelo gestor Pedro (*across-decision*), demonstrando valores estatisticamente significativos ($t = 42.57, p = 0.00$). Esta mesma opção recebeu uma avaliação média de 4.00 ($DP = 1.03$) em contraste com a opção *within-decision*, cuja média das avaliações foi de 2.00 ($DP = 1.07$), sendo que esta diferença é estatisticamente significativa ($t = 37.53, p = 0.00$). O teste *t* para amostras emparelhadas permitiu ainda obter um valor estatisticamente significativo de -5.35 ($p = 0.00$). Face a estes resultados, também a Hipótese 2.2. pode ser corroborada.

Dos 108 gestores participantes neste estudo, 53 receberam uma versão

within-decision e 55 uma versão *across-decision*. A Hipótese 2.3 foi testada com base no modelo de Regressão Linear, no qual a variável de controlo dizia respeito à *preferência relativa pelo grupo de colaboradores*²⁴ e a variável independente à *abordagem de conciliação dos interesses dos stakeholders*. Os resultados desta análise demonstraram que, mesmo quando controlando a preferência relativa pelo grupo de colaboradores, a abordagem de conciliação dos interesses dos *stakeholders* influencia significativamente o grau em que a situação é percebida como ética ($F(1, 105) = 23.65, p = 0.00$), explicando 17.6% da variabilidade total deste factor, sendo por isso possível prever o grau em que uma decisão é considerada ética a partir da abordagem utilizada. Mais concretamente, os participantes que responderam a uma versão *across-decision* demonstraram uma maior tendência para perceber as decisões da *Beta-Omega* como éticas ($M = 4.16, DP = 0.76$) do que aqueles que responderam a uma versão *within-decision* ($M = 4.16, DP = 0.764$). Ora, também estes resultados demonstram que a hipótese “a abordagem *across-decision* de conciliação dos interesses dos *stakeholders* é percebida pelos gestores como uma estratégia mais ética que a abordagem *within-decision*” pode ser suportada.

Para terminar, o questionário GS, como já referimos, foi inserido neste estudo para determinar se os *stakeholders* (proprietários/accionistas, colaboradores, comunidade) considerados como mais salientes pelos gestores eram também os mais favorecidos pelos mesmos aquando da distribuição de recursos referente ao primeiro caso hipotético. Da análise efectuada ao questionário GS, podemos constatar que o *stakeholder proprietários/accionistas* é considerado como mais saliente ($M = 3.72, DP = 0.88$), seguido pelo *stakeholder colaboradores* ($M = 3.67, DP = 0.61$) e, finalmente, pelo *stakeholder comunidade* ($M = 2.86, DP = 0.91$). A análise das quantias totais de dinheiro dado a cada grupo nas duas distribuições do Caso 1 segue a mesma linha, já que o grupo de proprietários/accionistas recebeu uma média total superior ($M = 106.18, DP = 62.45$) à dos restantes grupos, de colaboradores ($M = 71.76, DP = 59.19$) e comunitário ($M = 22.06, DP = 26.22$), sendo esta relação estatisticamente significativa ($t = 17.07, p = 0.00$).

²⁴ A possibilidade de os participantes não terem qualquer preferência por cada um dos grupos de *stakeholders* poder influenciar as suas respostas foi por nós tida em conta. Neste sentido, pedimos aos sujeitos que indicassem a medida em que julgavam que os gestores da *Beta-Omega* deveriam ter dado atenção aos grupos de accionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, bem como à comunidade e ao governo. Era-lhes, então, solicitado que distribuíssem 100 pontos por entre os grupos de *stakeholders* referidos. A preferência relativa pelo grupo dos colaboradores foi medida como o total de pontos dados ao grupo de colaboradores sobre a soma dos pontos dados a esse grupo com os pontos dados ao *stakeholder* “governo”.

III – Discussão dos Resultados

Com este estudo foi nosso objectivo investigar os factores que condicionam as decisões dos gestores no que respeita à gestão equilibrada dos interesses dos *stakeholders* (e.g., divisibilidade de recursos, saliência dos *stakeholders*, estratégias/abordagens de equilíbrio, pertença ao grupo de accionistas/proprietários da empresa) e procurar conhecer as implicações (instrumentais e normativas) que as várias estratégias/abordagens utilizadas pelos gestores para atingir esse fim (e.g., abordagem *within-decision* e abordagem *across-decision*) são passíveis de ter sobre os processos e resultados organizacionais.

Como vimos, os resultados obtidos por nós sugerem que apesar de os gestores poderem estar dispostos a conciliar os interesses dos vários *stakeholders* que constituem uma dada organização, factores como a divisibilidade dos recursos e a saliência dos *stakeholders* constroem os seus esforços nesse sentido. De facto, estes resultados atestam que quanto mais um recurso é percebido pelos gestores como facilmente divisível, mais estes o irão distribuir equitativamente por entre os *stakeholders* mais relevantes (salientes) e, por conseguinte, procurar conciliar os seus interesses e vice-versa.

Da mesma forma, quanto mais equitativa é a saliência dos *stakeholders* mais relevantes para os gestores num dado momento, mais aptos estarão a implementar estratégias de conciliação das exigências e necessidades desses constituintes organizacionais. Ao invés, quanto mais desigual ou tendenciosa é a saliência relativa dos mesmos, menos provável será o gestor implementar estratégias conducentes a uma conciliação dos seus interesses ou exigências.

Tal como obtido por Reynolds e colaboradores (2006), também os nossos resultados atestam que as decisões dos gestores no que toca à conciliação dos interesses dos *stakeholders* não são influenciadas pelo facto de uma das entidades envolvidas na decisão em questão pertencer ao grupo de accionistas/sócios/proprietários da organização. Apesar de este *stakeholder* ter sido financeiramente favorecido ($M \approx 106.000.00$ €) pelos gestores participantes nesta investigação aquando do primeiro caso para análise e de terem sido considerados como os *stakeholders* mais salientes ($M = 3.72$, $DP = 0.88$), o seu estatuto não mostrou ter um efeito significativo sobre a forma como os recursos são distribuídos para além da variabilidade que é explicada pelo grau de divisibilidade dos recursos e pela saliência relativa dos vários *stakeholders* envolvidos. Desta forma, estes resultados contribuem, ainda que modestamente, para a compreensão de um tema bastante controverso no seio da gestão de *stakeholders*: o estatuto do *stakeholder* accionista/sócio/proprietário. Indo de encontro ao defendido por vários autores (e.g., Boatright, 1994), parece-nos válido admitir que, pelo menos neste estudo, o estatuto único que é admissível atribuir aos proprietários/accionistas/sócios de uma dada empresa não se traduz directamente num tratamento especial por parte dos gestores, já que outros *stakeholders* (e.g., colaboradores) merecem idêntica atenção.

Em relação às abordagens (*within* e *across-decision*) a que os gestores recorrem para conciliar as exigências dos *stakeholders*, os resultados por nós obtidos demonstram que os gestores usam ambas consoante as condições da situação de tomada de decisão. Mais concretamente, ao contrário do esperado, quanto mais divisível é percebido o recurso em análise, mais os gestores irão aplicar uma abordagem *across-decision* em detrimento de uma abordagem *within-decision* para conciliar os interesses dos *stakeholders*. Neste sentido, somos levados a acreditar que os gestores, talvez incitados pela situação de crise económica em que actualmente vivemos, preferem optar por conciliar ao máximo os interesses de todos os *stakeholders* relevantes no momento, sob pena de não lhes ser possível fazê-lo no futuro, dada a contingência económica actual.

Não obstante esta clara preferência por uma abordagem *within-decision* ($M = - 35.28$, $DP = 75.60$) na hora de distribuir os recursos organizacionais, os dados demonstram que a cada uma das abordagens referidas subjazem diferentes implicações instrumentais e normativas tanto para os gestores como para as organizações em si mesmas. Em primeiro lugar, a abordagem *across-decision* mostrou ser percebida como com um valor instrumental superior ao da abordagem *within-decision* quer para a organização quer para o gestor individualmente. Apesar de o *design* por nós utilizado não discriminar os motivos específicos subjacentes a esta preferência, somos levados a supor que os gestores possuem um conhecimento, pelo menos sobre uma forma tácita, dos custos adicionais associados à abordagem *within-decision*, encarando, por isso, a abordagem *across-decision* como mais eficiente para alcançar os resultados desejados. Independentemente desta preferência, uma conclusão que daqui podemos retirar é que quando são dadas aos gestores duas opções viáveis para conciliar os interesses dos *stakeholders*, estes seleccionam a abordagem que é mais consistente com o espírito da gestão de *stakeholders*, dando-nos alguma evidência no sentido de um certo pragmatismo da gestão – no seu quotidiano organizacional, os gestores reconhecem que as decisões devem ser tomadas rapidamente e que quaisquer desequilíbrios que possam advir dessas mesmas decisões podem ser rectificadas no futuro.

A abordagem *across-decision* foi também percebida como sendo mais ética que a *within-decision*. Dados os outros resultados possíveis, estes dados permitem-nos chegar a relevantes conclusões. Por exemplo, se os gestores não tivessem percebido quaisquer diferenças a nível normativo entre as duas abordagens, poderíamos supor que o gestor poderia, teoricamente, escolher qualquer uma das abordagens sem pôr em causa a sua reputação ética. Por outro lado, se os participantes da amostra tivessem percebido a abordagem *within-decision* como com um valor ético superior seríamos levados a admitir que os gestores têm de optar entre o valor instrumental da abordagem *across-decision* e o valor normativo da abordagem *within-decision*. Neste caso, os gestores teriam verdadeiramente de escolher entre lucros e ética. Face a isto, o facto de, como referimos, a abordagem *across-decision* ter sido percebida como mais ética para conciliar os interesses dos *stakeholders*, mostra que o que é instrumentalmente valioso para um gestor

ou organização é também percebido pelos gestores como o curso de acção mais ético, o que contraria uma perspectiva de “lucros *versus* ética” e reflecte uma das premissas centrais da gestão de *stakeholders: good ethics is good business* (Reynolds et al., 2006, p. 296).

V – Conclusões

Quando reflectimos sobre os ingredientes que definem uma organização de uma forma positiva, bem-sucedida, dificilmente poderemos deixar de pensar sobre questões relacionadas com a sua própria sobrevivência, afirmação e desenvolvimento a longo prazo num mercado que se sabe cada vez mais global e competitivo. Ora, a sobrevivência e competitividade das empresas depende, em larga medida, da forma como são geridos os múltiplos interesses dos seus *stakeholders*, seja por via do retorno do investimento dos seus accionistas, da satisfação de necessidades, aspirações e expectativas dos seus colaboradores ou da construção de relações socialmente responsáveis com a envolvente. Uma organização que, através dos seus gestores, consiga atender, de forma equilibrada, às necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, conseguirá, pois, mais facilmente obter bons resultados a todos os níveis (Hillman & Kleim, 2001).

Contudo, independentemente do interesse e motivação dos gestores para conciliar os interesses dos *stakeholders* da organização em que exercem as suas funções, determinados factores podem constringer os seus esforços nesse sentido. Como vimos, neste estudo foi nosso objectivo analisar a influência do grau de divisibilidade dos recursos, do nível de saliência dos *stakeholders* e da pertença ao grupo de accionistas/proprietários da empresa na forma como os gestores distribuem os recursos organizacionais (e.g., lucros) pelas várias partes que neles possuem interesses ou direitos. Os resultados obtidos por nós demonstraram que estas três variáveis influenciam, de facto, esse processo, sendo que uma abordagem a longo prazo (*across-decision*) é considerada por eles como possuindo um valor instrumental e normativo superior para equilibrar adequadamente os interesses dos vários constituintes organizacionais.

Não obstante a relevância dos resultados obtidos nesta investigação para este campo do conhecimento, não podemos deixar de lhe apontar algumas limitações. Em primeiro lugar, de forma a nos mantermos fiéis ao estudo original realizado por Reynolds e colaboradores (2006), optámos por traduzir e adaptar à população portuguesa o Protocolo Experimental desenvolvido pelos autores, técnica que tem vindo a ser criticada pela sua natureza artificial e demasiado simplista (Weber, 1992, *cit. in* Reynolds et al., 2006). De facto, este instrumento foca-se em situações hipotéticas muito específicas, as quais poderão tornar difícil a tarefa de extrair conclusões gerais com base nelas. Estudos futuros poderão, neste sentido, procurar analisar as mesmas hipóteses recorrendo a outras metodologias (e.g., entrevistas, análise de casos concretos) que reflectam experiências do mundo real mais acuradamente.

Uma outra limitação passível de ser apontada a este estudo prende-se com o facto de termos considerado para o mesmo apenas três grupos de *stakeholders* (sócios/accionistas, colaboradores, comunidade), os quais poderão não ser representativos do universo de partes interessadas na organização. Face a isto, sugerimos a inclusão de uma maior diversidade de grupos (e.g., clientes, fornecedores) em estudos futuros, de forma a obter dados mais concretos e generalizáveis.

Apesar destas limitações, somos levados a supor que a presente investigação, ainda que modestamente, contribui de forma efectiva para o desenvolvimento do conhecimento científico destas temáticas, bem como para uma melhor e mais eficaz gestão das empresas e das relações entre as pessoas que nelas trabalham e nelas influem. Em primeiro lugar, este estudo, ao analisar a tomada de decisão dos gestores no que concerne à conciliação dos interesses dos restantes *stakeholders* chama a atenção para a importância de nos focarmos num nível de análise individual, já que a teoria dos *stakeholders* encara os gestores, os principais decisores organizacionais, como possuindo um papel central na mesma, sendo que os seus princípios se aplicam primeiramente aos indivíduos e só depois à organização. Desta forma, chama a atenção para a importância desta distinção e encoraja mais estudos a focarem-se neste nível de análise, seja nesta área em particular ou em qualquer outra relacionada com a gestão de *stakeholders*.

Para além disso, esta investigação revela a importância em explorar os aspectos descritivos da gestão de *stakeholders*, nomeadamente em compreender os processos através dos quais os gestores e as organizações tomam decisões relacionadas com os mesmos, já que esta informação permitirá gerar conclusões de cariz instrumental e normativo para a prática da gestão. Com efeito, compreender os factores que moldam este tipo de decisões de conciliação dos interesses dos *stakeholders* permite-nos mais facilmente desenvolver estratégias e acções conducentes a melhorias substanciais e incrementais ao nível da gestão das organizações e dos seus negócios. A um nível prático, por exemplo, podemos melhor compreender porque é que um gestor que está genuinamente interessado em conciliar as exigências dos vários grupos de constituintes de uma organização pode não o fazer numa determinada situação. Da mesma forma, a clarificação dos factores implicados no processo de conciliação de interesses dos *stakeholders* permite-nos mais claramente compreender porque é que, mesmo perante situações em que alguns desses factores referidos podem dificultar ou constranger a conciliação de interesses dos *stakeholders*, alguns gestores conseguem cumprir esse objectivo. Finalmente, este corpo de conhecimento proporciona ao gestor argumentos fundamentados para explicar e justificar as suas decisões no que toca à distribuição de recursos, particularmente quando essas decisões parecem, para um ou outro grupo de *stakeholders*, ser contrárias aos princípios da abordagem dos *stakeholders*.

A premissa que percorreu todo este trabalho, segundo a qual os gestores são indivíduos que geralmente possuem tendência e motivação para conciliar os interesses dos múltiplos *stakeholders* de uma organização (Donaldson & Preston, 1995), vem assim contrariar, de certa forma, o

crescente número de casos de corrupção e ilegalidades na gestão dos recursos organizacionais publicitados pelos *media*, demonstrando que estes constituem a excepção e não a norma na prática da gestão e que, como tal, a confiança naqueles que são responsáveis pela gestão das empresas não deverá ser abalada. Em suma, a chave será identificar os factores que limitam a capacidade dos gestores para conciliar os interesses dos *stakeholders* e, face a isto, procurar formas de os superar, melhorando, conseqüentemente, as práticas de gestão. Este é, contudo, um trabalho que se encontra ainda a dar os primeiros passos, pelo que este estudo constitui apenas um modesto contributo neste domínio. Não obstante, esperamos que possa servir de estímulo à prossecução e aprofundamento dos temas aqui tratados, fazendo com que os mesmos ganhem uma maior notoriedade no seio da literatura afecta à gestão de *stakeholders*.

Bibliografia

- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Allison, P. D. (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 43, 865-880.
- Allison, S. T., McQueen, L. R., & Schaerfl, L. M. (1992). Social decision-making processes and the equal partitionment of shared resources. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 23-42.
- 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, Universidade de São Paulo.
- APA (2003). *Publication manual of the American Psychological Association* (5th Ed.). Washington: American Psychological Association.
- Araújo, J. (2009). *A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos stakeholders: O papel moderador do ciclo de vida das organizações*. Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- 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*, 37(2), 488-506.
- 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.
- Blair, J., Savage, G., & Whitehead, C. (1988). Negotiating strategically with hospital stakeholders. *Academy of Management Proceedings*, 80-84.
- Boatright, J. R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder management relation: Or, what's so special about shareholders?. *Business Ethics Quarterly*, 4, 393-407.
- 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.
- 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.

- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: The case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-410.
- 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* (4th ed.). Ohio: 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*. Tese de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2008). Saliência de stakeholders: Construção e validação da escala de gestão de stakeholders. *Psychologica*, 47, 201-218.
- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional. *Psychologica*, 38, 45-64.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, M. (1999). *Principles of stakeholder management*. Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Toronto: Rot man School of Management University of Toronto.
- 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.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237-241.
- Elias, A. A., Cavana, R. Y., & Jackson, L. S. (2000). Linking stakeholder literature and system dynamics: Opportunities for research. *First International Conference on Systems Thinking Management*, 174-180.
- 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. (2009). A stakeholder's perspective on human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87, 31-43.

- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau: Mythes et réalités*. Paris : Puf.
- Ferreira, A. (2008). *A saliência dos stakeholders e sua relação com a responsabilidade social das empresas. Tese de Mestrado não publicada*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Frederick, W., & Wasieleski, D. (2002). Evolutionary social contracts. *Business and Society Review*, 107, 283-308.
- 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). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory. *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., & 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.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9(1), 95-97.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Garcia-Castro, R., Ariño, M., & Canela, M. (2008). Over the long run? Short-run impact and long-run consequences of stakeholder management. *Business & Society*, 20(10), 1-26.
- Garvey, G., & Swan, P. (1994). The economics of corporate governance. *Journal of Corporate Finance*, 1, 139-174.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Goodijk, R. (2003). Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3(3), 225-241.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Gore, J., Banks, A., Millward, L., & Kyriakidou, O. (2006). Naturalistic decision-making and organizations: Reviewing pragmatic science. *Organization Studies*, 27(7), 925-942.
- 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.
- Greenley, G., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.

- Halal, W. (2000). Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy and Leadership*, 28(2), 10-16.
- Harrison, J., & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Harrison, J., & St. John, C. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Harrison, J., Hall, E., & Nargundkar, R. (1993). Resource allocation as an outcropping of strategic consistency: Performance implications. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1026-1051
- Hart, O. (1995). Corporate governance: Some theory and implications. *Economic Journal*, 105, 678-689.
- Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8, 19-42.
- 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.
- 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.
- Hosseini, J., & Brenner, S. (1992). The stakeholder theory of the firm. *Business Ethics Quarterly*, 2, 99-121.
- Ingle, C., & Walt, N. (2004). Corporate governance, institutional investors and conflicts of interest. *Corporate Governance*, 12(4), 534-551.
- 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.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86, 297-312.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 71-79.
- Kay, D., & Silberston, A. (1995). Corporate governance. *National Institute Economic Review*, 3, 84-97.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, 37(4), 317-328.

- Kim, R., & Dam, E. (2003). The added value of corporate social responsibility. *Triple Value Strategy Consulting*, 45, 1-33.
- Klijn, E., Edelenbos, J., Kort, M., & van Twist, M. (2008). Facing management choices: An analysis of managerial choices in 18 complex environmental public-private partnership projects. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 251-282.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Langholtz, H. J., Gettys, C., & Foote, B. (1993). Resource-allocation behaviour under certainty, risk, and uncertainty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 203-224.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- LeRoux, K. (2009). Managing stakeholder demands: Balancing responsiveness to clients and funding agents in nonprofit social service organizations. *Administration & Society*, 41(2), 158-184.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83, 177-192.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- 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.
- Meznar, M., Nigh, D., & Kwok, C. (1994). Effect of announcements of withdrawal from South Africa on stockholder wealth. *Academy of Management Journal*, 37, 1633-1648.
- 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.
- Murdach, A. D. (2009). Making difficult decisions. *Social Work*, 54(4), 371-373.
- Mutula, S. M. (2000). Managing stakeholder interests during change: The United States International Library, Kenya. *Information Development*, 16(2), 83-88.
- 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.
- Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Parks, J., Boles, T., Conlon, D., & DeSouza, E. (1996). Distributing adventitious outcomes: Social norms, egocentric martyrs, and the effects on future relationships. *Organizational Behavior and Human*

- Decision Processes*, 67, 181-200.
- Pereira, A. (2008). *SPSS – Guia prático de utilização: Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7th ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4th ed.). Lisboa: Sílabo.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38(1), 32-34.
- Phillips, R. (2003a). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R. (2003b). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not?. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Preston, L., & Donaldson, T. (1999). Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, 24(4), 619-625.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64, 285-301.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (Eds.). (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Shropshire, C., & Hillman, A. (2007). A longitudinal study of significant change in stakeholder management. *Business & Society*, 46(1), 63-87.
- 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.
- Stieb, J. (2009). Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 401-414.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tangpong, C., & Pesek, J. (2007). Shareholder value ideology, reciprocity

- and decision making in moral dilemmas. *Journal of Management Issues*, 19(3), 379-396.
- 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.
- Wehmeier, S. (1993). *Oxford work power dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Wei-Skillern, J. (2004). The evolution of Shell's stakeholder approach: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 713-728.
- Wheeler, D., & Silanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The Body Shop Blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman Publishing.
- 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.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- 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.
- Zakhem, A. (2008). Stakeholder management capability: A discourse-theoretical approach. *Journal of Business Ethics*, 79, 395-405.

Anexos

CARTA DE APRESENTAÇÃO



NEFOG (NÚCLEO DE ESTUDO E FORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO)

Coimbra, 14 de Outubro de 2009

Exmo.(a) Senhor(a),

Venho por este meio dirigir-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade de Coimbra, a realizar, de momento, um estudo de Mestrado no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

O referido Mestrado, sob orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, tem como objectivo primordial investigar quais os factores que condicionam as decisões dos gestores no que diz respeito à conciliação dos interesses das várias partes que constituem uma organização, bem como as implicações que diferentes abordagens utilizadas pelos mesmos para efectuar esse equilíbrio de interesses podem ter nos processos e resultados organizacionais.

Para levar a cabo esta investigação necessito de recolher dados, através da passagem de dois questionários, a gestores que estejam, actualmente, a frequentar um dos cursos pós-graduados nas áreas de Gestão, Economia e afins leccionados pela vossa instituição.

A todos aqueles que se disponham a participar nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como à entrega, após conclusão do mestrado, de um relatório sobre os resultados obtidos no estudo.

Gostaria, portanto, de contar com a colaboração da vossa instituição para este estudo, tendo em conta que a cooperação estreita entre instituições de ensino tem um papel determinante na economia e sociedade, ao nível sobretudo da investigação e da

transferência e divulgação de conhecimentos. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, junto anexo o resumo do meu projecto de investigação para que o possam analisar.

Desde já agradeço a atenção dispensada, expressando a minha total disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional que considerem pertinente.

Com os melhores cumprimentos,

Lúcia Ribeiro

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO



NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

- PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO -

1) EQUIPA DO PROJECTO (RESPONSÁVEIS E COLABORADORES):

RESPONSÁVEIS: Lúcia Ribeiro, mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho.

2) INTRODUÇÃO E OBJECTIVOS:

A evolução da sociedade e dos mercados em geral, ao longo das últimas décadas, tem obrigado os gestores a reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respectivos negócios. De facto, hoje em dia, o sucesso de uma empresa já não é apenas garantido pela qualidade do produto ou dos serviços prestados mas também, e cada vez mais, pela forma como dá resposta aos interesses, muitas vezes em competição, dos vários grupos que a constituem ou nela estão interessados (e.g., sócios/accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.). Neste sentido, uma gestão equilibrada dos interesses dos *stakeholders* de uma organização é fulcral para que a diferenciação e competitividade de uma empresa no mercado global possa ser uma realidade.

Contudo, existem diversos factores que condicionam as decisões dos gestores no que toca à conciliação desses vários interesses, direitos e/ou exigências. Da mesma forma, as diferentes estratégias e abordagens a que os gestores recorrem para o fazer podem ter várias implicações nos processos e resultados organizacionais.

O desafio desta investigação, procurando replicar um estudo exploratório originalmente realizado por Reynolds, Schultz e Hekman, em 2006, será, assim, o de:

- 1) investigar quais os factores que condicionam as decisões dos gestores no que respeita à gestão equilibrada dos interesses dos *stakeholders* e,

2) procurar conhecer quais as implicações que as várias estratégias/abordagens utilizadas pelos gestores para atingir esse fim são passíveis de ter sobre os processos e resultados organizacionais.

Com este projecto pretendemos contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico destas temáticas, bem como para uma melhor e mais eficaz gestão das empresas e das relações entre as pessoas que nelas trabalham e nelas influem.

3) AMOSTRA E PARTICIPAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO:

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 100 gestores actualmente a frequentar um qualquer curso de formação pós-graduada, na área da Gestão, Economia e afins, numa instituição de ensino portuguesa.

A participação das instituições envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados necessários à realização da investigação.

O período de recolha de dados decorrerá entre os meses de Outubro e Dezembro do corrente ano, onde se combinará com cada instituição/docente/formador a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

4) FORMAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E TEMPO PREVISTO:

Os participantes nesta investigação terão de responder a um questionário e a um protocolo experimental (descrição de uma situação hipotética e solicitação de opções de decisões que tomariam face à situação descrita) que se prevê não tomar mais de quinze minutos do seu tempo.

Para evitar eventuais transtornos à instituição/unidade curricular, a administração dos questionários poderá ser feita de forma colectiva ou os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário escolar (e.g., intervalo das aulas), desde que sejam entregues no mesmo dia em que lhes são distribuídos.

Para levar a cabo esta recolha de informação, a investigadora deslocar-se-á pessoalmente à instituição, em data a combinar.

5) DIREITOS E OBRIGAÇÕES DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO:

A equipa de investigação terá o **direito de**:

- a) Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;
- b) Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação **obriga-se a**:

- a) Assinar um protocolo de colaboração, caso a instituição assim o entenda;
- b) Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- c) Recusar a entrega de dados e resultados individuais, quer referentes aos formandos da instituição participante quer referentes a outras instituições da amostra;
- d) Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à instituição e aos seus formandos.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

☒ NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

3000-115 COIMBRA

☎ 239 851450 (geral)

☎ 239 851454 (directo)

Mestranda:

✉ lucia.ribeiro@sapo.pt

☎ 969426638

Orientadora:

✉ ccarvalho@fpce.uc.pt

CARTA DE AGRADECIMIENTO



NEFOG (Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão)

Coimbra, 26 de Janeiro de 2010

Exmo.(a) Senhor(a),

Venho por este meio reforçar o meu agradecimento pela disponibilidade manifestada e toda a colaboração da vossa empresa/instituição de ensino e respectivos colaboradores/discentes no projecto inerente à minha Dissertação de Mestrado que me encontro a concluir.

Com efeito, o avanço científico e o progressivo acumular de conhecimento acerca das organizações e do que nelas ocorre resulta, inquestionavelmente, das alianças e parcerias entre Empresas e Universidades. Toda a partilha e dedicação disponibilizadas foram, desta forma, contributos valiosos para este estudo, sendo a prova desse reconhecimento da vossa parte.

Como já referi em contactos anteriores, é meu objectivo, com este projecto, contribuir para uma melhor e mais abrangente compreensão dos factores que condicionam as decisões dos gestores no que diz respeito à conciliação dos interesses das várias partes que constituem uma organização, bem como as implicações que diferentes abordagens utilizadas pelos mesmos para efectuar esse equilíbrio de interesses podem ter nos processos e resultados organizacionais. Objectivo este que, sem a estreita colaboração da vossa organização neste projecto, teria sido impossível concretizar com o sucesso que espero que venha a ter.

Mais uma vez grata pela atenção dispensada e colaboração manifestada,

Com os melhores cumprimentos.

Lúcia Ribeiro

PROTOCOLLO EXPERIMENTAL



NEFOG (NÚCLEO DE ESTUDO E FORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO)

Estamos a desenvolver um estudo sobre os factores que condicionam as decisões dos gestores no que diz respeito à conciliação dos interesses das várias partes que constituem uma organização [*stakeholders*], bem como as implicações que diferentes abordagens utilizadas pelos mesmos para efectuar esse equilíbrio de interesses podem ter nos processos e resultados organizacionais. Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento dos questionários** que a seguir apresentamos. Note bem que não há respostas certas ou erradas. Reflecta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta e rigorosa, baseando-se na análise dos casos que são apresentados e na experiência e conhecimento que possui como resultado da sua actividade profissional.

Algumas das questões podem parecer semelhantes, no entanto, pedimos que responda a **todas** elas.

Este estudo destina-se exclusivamente a fins de investigação, pelo que garantimos a **confidencialidade e o anonimato** dos dados, bem como asseguramos que os mesmos não serão tratados individualmente.

Agradecemos, desde já, o tempo que vai disponibilizar para responder a este questionário.

A investigadora principal,

Lúcia Ribeiro

Leia, por favor, com atenção, cada um dos casos que se seguem e, com base na avaliação que faz da situação hipotética que é descrita, responda às questões que lhe são solicitadas.

– CASO 1 –

Imagine que está sentado(a) no seu escritório quando a Joana, outra gestora da sua empresa e uma grande amiga sua, lhe bate à porta. À medida que se aproxima da sua secretária vai explicando a razão de ali se encontrar: “O nosso departamento vendeu recentemente um dos nossos armazéns abandonados e fui eu que fiquei responsável por distribuir os 100.000.00€ que obtivemos com a venda desse edifício. Estou a ponderar três soluções possíveis para aplicar esta quantia, mas não consigo tomar uma decisão. Preciso de um conselho teu”.

Joana passa então a explicar as suas três opções:

1. “Um dos nossos colegas sugeriu que parte desse montante, ou mesmo a sua totalidade, fosse somado ao próximo pagamento trimestral dos dividendos aos proprietários da empresa.”
 - 1.1. “Para além disso, o novo Presidente do Conselho de Administração encara os dividendos como a sua principal prioridade, já que isto significaria um grande negócio para ele e para os proprietários da empresa.” **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA DESIGUAL / VERSÃO FAVORECIMENTO DO ACCIONISTA)**
 - 1.2. “Mas o Presidente do Conselho de Administração disse-me que pensa que os dividendos são pouco significativos, logo isto não teria muita importância para ele e para os proprietários da empresa.” **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA DESIGUAL / VERSÃO FAVORECIMENTO DOS COLABORADORES)**

2. “Um outro colega sugeriu que parte desse montante, ou a sua totalidade, deveria ser aplicado numa bolsa de estudos para um programa escolar desenvolvido e gerido pelos colaboradores.”
 - 2.1. “Mas tu sabes que esse programa tem sérios problemas de capital e vai acabar por se extinguir independentemente de receberem ou não mais verbas.” **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA DESIGUAL / VERSÃO FAVORECIMENTO DO ACCIONISTA)**

2.2. “E tu sabes que esse programa já proporcionou que dúzias de crianças fossem para a universidade e é um programa com grande reputação.” **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA DESIGUAL / VERSÃO FAVORECIMENTO DOS COLABORADORES)**

3. “Um terceiro colega sugeriu, por sua vez, que parte ou a totalidade do dinheiro fosse entregue a um programa de apoio a jovens desenvolvido por um grupo comunitário local.”

3.1. “No entanto, debes ter visto nos noticiários ontem à noite que os líderes desse programa estão sob investigação por alegadas ilegalidades na administração do dinheiro.” **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA DESIGUAL / VERSÃO FAVORECIMENTO DO ACCIONISTA E DOS COLABORADORES)**

[À medida que vão analisando estas opções, vai-se tornando evidente que cada exigência tem um mérito semelhante. Cada grupo iria beneficiar com a recepção de fundos adicionais, sendo que a cada um deles podemos associar um conjunto de razões válidas para aplicar esse dinheiro. Para além disso, num futuro próximo a empresa irá receber mais ou menos a mesma quantia em vantagens económicas e lucros, independentemente da forma como o dinheiro vai ser distribuído.] **(VERSÃO SALIÊNCIA RELATIVA EQUITATIVA)**

Enquanto vocês discutem a situação, o telefone toca. Em linha está o Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade, que pergunta se a Joana se encontra consigo. Você passa-lhe o telefone, a qual ouve o interlocutor durante alguns minutos até dizer “OK” e desligar o telefone. Vira-se, então, novamente para si e diz: “Era o Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade. Ele sabe que sou eu que estou encarregue de distribuir o dinheiro e quer que eu

a) sinta toda a liberdade a distribuir o dinheiro como bem entender.” **(VERSÃO DIVISIBILIDADE DE RECURSOS)**

b) evite dividir o dinheiro, porque apenas quer passar um único cheque.” **(VERSÃO INDIVISIBILIDADE DE RECURSOS)**

À medida que você vai considerando estas opções uma última vez, lembra-se que a empresa tem outros quatro armazéns abandonados e, portanto, é muito provável que ela tenha de vir a tomar esta decisão novamente num futuro próximo. A Joana vira-se então para si e pergunta “O que é que eu devo fazer?”.

QUESTÃO 1) O QUE VAI VOCÊ RECOMENDAR? TENDO EM CONTA AS EXIGÊNCIAS DOS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA, DO GRUPO DE COLABORADORES E DO GRUPO COMUNITÁRIO, O QUE FARIA COM O DINHEIRO?

QUESTÃO 2) COMO DISTRIBUIRIA OS 100.000.00€ PELOS TRÊS GRUPOS DE INTERESSADOS?

PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA: _____ €

GRUPO DE COLABORADORES: _____ €

GRUPO COMUNITÁRIO: _____ €

SEMANA #2

Hoje, ao verificar o seu *voice-mail*, depara-se com uma mensagem da Joana. Esta ligou-lhe para lhe expressar a sua gratidão pelos seus conselhos, informando-o que distribuiu o dinheiro exactamente como você lhe tinha sugerido e que tudo correu pelo melhor. Ela também queria informá-lo que a empresa vendeu um segundo armazém e que, por isso, tem novamente 100.000.00€ para distribuir. Mais uma vez esta lhe pede o seu conselho sobre como distribuir esses fundos. Na sua mensagem, diz ainda que lhe ligará novamente nessa mesma tarde para ouvir aquilo que tem para lhe dizer.

Simultaneamente à mensagem da Joana você tem outras quatro. A primeira é de um dos donos da empresa que quer que você aproveite esta oportunidade para aumentar os dividendos dos proprietários. A segunda é de um colaborador que sugere que você dê o dinheiro ao programa de bolsas escolares dos colaboradores. A terceira é de um membro do programa comunitário de ajuda a jovens que solicita que lhes dê o dinheiro a eles e, a última mensagem, é do Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade lembrando-o que o dinheiro

- a) pode ser distribuído da forma como quiser. **(VERSÃO DIVISIBILIDADE DE RECURSOS)**
- b) não é desejável que o dinheiro seja dividido, já que ele apenas quer passar um único cheque. **(VERSÃO INDIVISIBILIDADE DE RECURSOS)**

A Joana irá ligar-lhe novamente mais tarde. Mais uma vez, você tem solicitações dos accionistas, dos colaboradores e do grupo comunitário.

QUESTÃO 3) O QUE RECOMENDARIA DESTA VEZ?

QUESTÃO 4) COMO DISTRIBUIRIA, DESTA VEZ, OS 100.000.00€ PELOS TRÊS GRUPOS DE INTERESSADOS?

PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA: _____ €

GRUPO DE COLABORADORES: _____ €

GRUPO COMUNITÁRIO: _____ €

QUESTÃO 5) PARA CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES QUE SE SEGUEM, RODEIE COM UM CÍRCULO O ALGARISMO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA OPINIÃO PESSOAL, UTILIZANDO PARA O EFEITO A SEGUINTE ESCALA:

1. DISCORDO TOTALMENTE	2. DISCORDO	3. DISCORDO PARCIALMENTE	4. NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	5. CONCORDO PARCIALMENTE	6. CONCORDO	7. CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------------	------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------	------------------------	---------------------------------------

5.1. O Vice-Presidente do Departamento de Contabilidade preferiria que o dinheiro não fosse dividido entre os três grupos.	1	2	3	4	5	6	7
5.2. As exigências dos três grupos eram essencialmente as mesmas.	1	2	3	4	5	6	7

- CASO 2 -

Imagine que você é um(a) gestor(a) na *Storit*, uma indústria de caixas de cartão. A sua empresa desenvolveu um novo tipo de cartão que tem custos de produção muito mais baixos e é muito mais resistente que qualquer outro disponível no mercado. O material foi testado em laboratório, mas agora a administração quer entrar em acordo com os clientes da empresa para testar em campo o produto. Coube-lhe a si a tarefa de seleccionar a empresa na qual se possa fazer esse teste. Tenha, contudo, em atenção que a empresa que for escolhida por si ultrapassará as demais a muito curto-prazo em termos de competitividade, dadas as vantagens supracitadas do novo produto.

Você reduziu a sua decisão a duas empresas do mesmo sector industrial: a empresa A e a empresa B. As empresas são essencialmente iguais em todos os aspectos. No entanto, você sabe por experiência que estas tomam decisões de uma forma bastante distinta: a empresa A prefere comprometer-se ao longo de uma série de decisões enquanto a empresa B procura comprometer-se em cada decisão isoladamente. Por outras palavras, perante decisões difíceis, a empresa A consulta todas as partes envolvidas para perceber o que elas pretendem numa decisão, para que possam conseguir aquilo que querem noutra. A empresa B, por outro lado, procura tomar as suas decisões uma de cada vez, consultando as partes envolvidas para que possam dar um pouco de si em todas as decisões.

QUESTÃO 6) ASSINALE COM UM X A EMPRESA QUE SELECIONARIA PARA TESTAR O NOVO PRODUTO DA SUA EMPRESA.

EMPRESA A

EMPRESA B

QUESTÃO 7) PARA CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES QUE SE SEGUEM, RODEIE COM UM CÍRCULO O ALGARISMO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA OPINIÃO PESSOAL, UTILIZANDO PARA O EFEITO A SEGUINTE ESCALA:

1. DISCORDO TOTALMENTE	2. DISCORDO	3. NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4. CONCORDO	5. CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------------	--------------------	---	--------------------	-----------------------------------

7.1. Se fosse gestor(a) na <i>Storit</i> preferiria trabalhar em parceria com a empresa A.	1 2 3 4 5
7.2. Se fosse gestor(a) na <i>Storit</i> preferiria trabalhar em parceria com a empresa B.	1 2 3 4 5

- CASO 3 -

Dois colaboradores voluntariaram-se para trabalhar 8 horas extraordinárias no próximo fim-de-semana. O orçamento, contudo, estava apenas disponível para 8 horas totais de trabalho extraordinário por fim-de-semana. Um supervisor, o João, sugeriu que deixassem um deles trabalhar as primeiras 4 horas e o outro trabalhar as restantes 4 horas. Um outro supervisor, o Pedro, por sua vez, sugeriu que deixassem um dos colaboradores trabalhar este fim-de-semana, garantindo ao outro colaborador 8 horas extraordinárias de trabalho da próxima vez.”

QUESTÃO 8) ASSINALE COM UM X O GESTOR QUE PREFERIRIA QUE FOSSE SEU SUPERVISOR CASO TRABALHASSE NESTA EMPRESA.

GESTOR JOÃO

GESTOR PEDRO

QUESTÃO 9) PARA CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES QUE SE SEGUEM, RODEIE COM UM CÍRCULO O ALGARISMO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA OPINIÃO PESSOAL, UTILIZANDO PARA O EFEITO A SEGUINTE ESCALA:

1. DISCORDO TOTALMENTE	2. DISCORDO	3. NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4. CONCORDO	5. CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------------	--------------------	---	--------------------	-----------------------------------

9.1. Se trabalhasse nesta empresa, preferiria ter o gestor João como meu supervisor.	1 2 3 4 5
9.2. Se trabalhasse nesta empresa, preferiria ter o gestor Pedro como meu supervisor.	1 2 3 4 5

- CASO 4 -

A Beta-Omega, uma grande empresa petroquímica, está perante duas difíceis decisões. Em primeiro lugar, a empresa tem um poço de petróleo *em alto-mar* no norte do Alasca e pretende construir nesse local um complexo de apartamentos, no valor de 1 Milhão de Euros, para hospedar os seus colaboradores e respectivas famílias. A empresa sabe que um complexo destes irá reduzir drasticamente as despesas com as viagens dos colaboradores e irá aumentar a sua moral. No entanto, o Governo opôs-se à ideia desde o início, uma vez que tem provas incontestáveis de que este empreendimento irá causar danos irreparáveis naquele ecossistema em particular, pelo que suplicam à Beta-Omega para não o construir.

Numa outra situação, a Beta-Omega está a tentar determinar se deve ou não fechar um poço de petróleo *offshore*, o KR4, no sul do Alasca. O KR4 funciona há mais de 35 anos mas, nos últimos anos, o abastecimento de petróleo começou a diminuir pelo que aquilo que é extraído mal chega para cobrir as despesas afectas à manutenção dessa nascente.

O Governo acredita que este poço em particular, por estar perto das linhas de navegação dos cruzeiros, diminui as receitas do turismo do sul do Alasca em cerca de 1 Milhão de Euros. Sentem que fechando as perfuradoras de extracção do petróleo poderão trazer mais turistas para aquela área. Por outro lado, os colaboradores do KR4, com medo de perderem os seus postos de trabalho, defendem que, enquanto o petróleo continuar a dar lucros, deve ser mantido aberto.

A Beta-Omega tomou então duas decisões.

- a) Em relação à primeira situação, gastou apenas 500.000.00€ e construiu um complexo de apartamentos muito mais pequeno que o inicialmente proposto, minimizando assim os danos no ecossistema mas, permitindo, na mesma, que os seus colaboradores tenham um local para viver. Na segunda situação decidiu dar ao KR4 mais 6 meses para o tornar mais proveitoso. Doaram, posteriormente, 500.000.000€ ao Governo para ajudar a melhorar o turismo nessa área. **(VERSÃO WITHIN-DECISION)**
- b) Em relação à primeira situação, decidiu aceder ao pedido do Governo e não construir o complexo de apartamentos. Em relação à segunda questão,

garantiu aos colaboradores que enquanto o KR4 continuar a brotar petróleo, continuará aberto. **(VERSÃO ACROSS-DECISION)**

QUESTÃO 10) PARA A AFIRMAÇÃO QUE SE SEGUE, RODEIE COM UM CÍRCULO O ALGARISMO QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA OPINIÃO PESSOAL, UTILIZANDO PARA O EFEITO A SEGUINTE ESCALA:

1. DISCORDO TOTALMENTE	2. DISCORDO	3. NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4. CONCORDO	5. CONCORDO TOTALMENTE
-----------------------------------	--------------------	---	--------------------	-----------------------------------

10.1. As decisões tomadas pela empresa Beta-Omega foram éticas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

QUESTÃO 11) ASSOCIE A CADA GRUPO QUE SE SEGUE UM NÚMERO DE 0 A 100 DE FORMA A EXPRESSAR O GRAU DE CONSIDERAÇÃO QUE PENSA QUE A BETA-OMEGA DEVERIA DAR A CADA UM DELES (0 = NENHUMA CONSIDERAÇÃO; 100 = TOTAL CONSIDERAÇÃO):

ACCIONISTAS: _____

GOVERNO: _____

COLABORADORES: _____

COMUNIDADE: _____

FORNECEDORES: _____

CLIENTES: _____

Para cada um dos seguintes grupos de “interessados” (*stakeholders*) da sua empresa (sócios/accionistas, colaboradores, comunidade), avalie as seguintes afirmações, baseando-se nas relações que estabeleceu com cada um dos referidos grupos, **durante o mês passado**. Para o efeito, à frente de cada afirmação, e para cada grupo de “interessados” na sua empresa, por favor rodeie com um círculo o número que melhor corresponda à sua opinião pessoal, usando a escala que se segue.

1. Discordo muito	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo muito
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

<i>Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders) ...</i>	Sócios/Accionistas	Colaboradores	Comunidade
1. Teve algum tipo de impacto sobre as actividades da nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações legítimas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Demonstrou que as suas solicitações, exigências ou reclamações eram urgentes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Fez com que a nossa empresa atribuísse elevada importância às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Tinha razões para solicitar, exigir ou reclamar algo da nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Exigiu à nossa empresa uma resposta rápida e imediata às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações próprias ou adequadas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Fez com que a nossa empresa atribuísse elevada prioridade às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas decisivas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações apropriadas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Exerceu algum tipo de pressão para exigir, solicitar ou reclamar algo da nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Fez com que a nossa empresa dedicasse muito tempo às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Exibiu algum tipo de poder para influenciar a nossa empresa, mesmo que não o tenha usado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações que não admitiam delongas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Fez com que a nossa empresa prestasse muita atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações desejáveis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Foi capaz de exercer algum tipo de controlo sobre a nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1. Discordo muito	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo muito
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

<i>Durante o mês passado, este grupo de "interessados" (stakeholders) ...</i>	Sócios/Accionistas	Colaboradores	Comunidade
18. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações consideradas para eles como indispensáveis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Fez com as suas solicitações, exigências ou reclamações sobressaíssem aos olhos da nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Exigiu o cumprimento de algum tipo de direitos considerados legítimos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Demonstrou capacidade para solicitar, exigir ou reclamar algo à nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações importantes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Fez com que as suas solicitações, exigências ou reclamações tivessem prioridade aos olhos da nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Apresentou algum tipo de poder para levar a nossa empresa a satisfazer as suas exigências, reclamações ou solicitações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações racionais.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Pressionou a nossa empresa para dar uma resposta rápida às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Fez com que a nossa empresa prestasse particular atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Controlou algum tipo de recursos ou meios vitais à nossa empresa.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações com fundamento.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Fez-nos crer que não atender às suas solicitações, exigências ou reclamações gerava atrasos inaceitáveis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações justificáveis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. Deu nas vistas com o tipo de solicitações, exigências ou reclamações que apresentou.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Para terminar, por favor indique:

1. Tipo de Empresa em que trabalha:

Empresa Industrial Empresa Comercial Empresa de Serviços

Outra Qual? _____

2. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos até 5 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 6 meses até 1 ano	<input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos até 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 1 ano até 3 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

3. É proprietário desta empresa (independentemente de ser da sua totalidade ou apenas de parte)?

Sim Não

4. Se respondeu “não” à questão anterior, por favor indique a função/cargo que desempenha:

Director de Topo	<input type="checkbox"/>	Encarregado	<input type="checkbox"/>
Director de Departamento	<input type="checkbox"/>	Chefe de Secção	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/>	Qual? _____	

5. Há quanto tempo desempenha esta função?

Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/>	Mais de 3 anos até 5 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 6 meses até 1 ano	<input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos até 10 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 1 ano até 3 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos	<input type="checkbox"/>

6. Qual o departamento (área ou sector) em que está inserido?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Departamento Comercial | <input type="checkbox"/> | Departamento Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> |
| Departamento Financeiro | <input type="checkbox"/> | Departamento Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Departamento Marketing | <input type="checkbox"/> | Dep. Investigação/Desenvolvimento | <input type="checkbox"/> |
| Departamento Produção | <input type="checkbox"/> | Outro Departamento | <input type="checkbox"/> |
| Departamento Administrativo | <input type="checkbox"/> | Qual? _____ | |

7. Qual a sua idade?

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 30 e 35 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 41 e 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 20 e 29 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 36 e 40 anos | <input type="checkbox"/> | Mais de 50 anos | <input type="checkbox"/> |

8. Sexo:

- Masculino Feminino

9. Que habilitações escolares/académicas possui?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Até ao 4º ano escolaridade | <input type="checkbox"/> | Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| Do 5º ao 6º ano escolaridade | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| Do 7º ao 9º ano escolaridade | <input type="checkbox"/> | Mestrado e/ou pós-graduação | <input type="checkbox"/> |
| Do 10º ao 12º ano escolaridade | <input type="checkbox"/> | Doutoramento | <input type="checkbox"/> |
| Freq. do ensino superior | <input type="checkbox"/> | | |

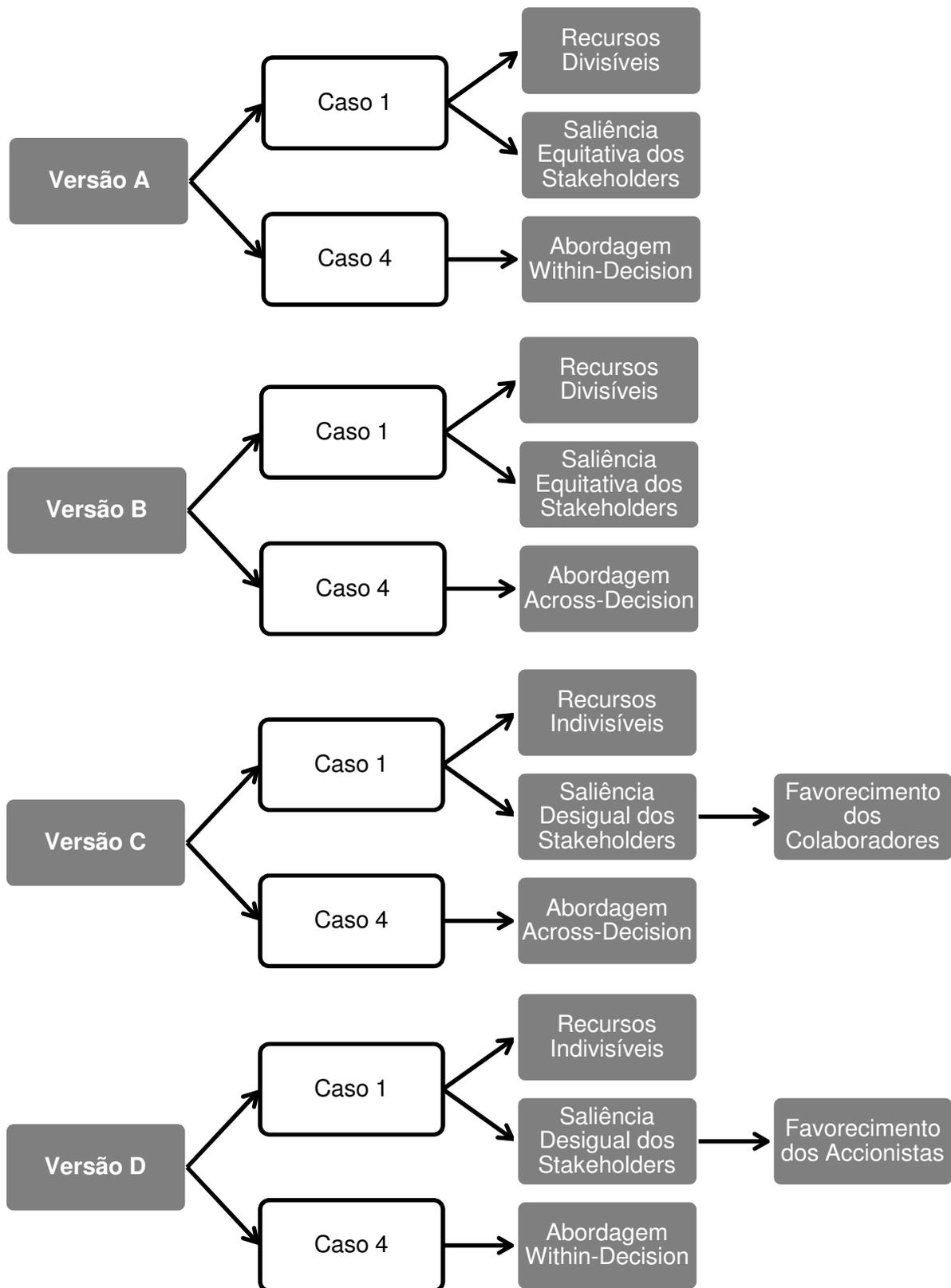
MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

A INVESTIGADORA PRINCIPAL,

LÚCIA RIBEIRO

LEGENDA DAS VERSÕES DO PROTOCOLO EXPERIMENTAL

FIGURA 1: Legenda das versões do Protocolo Experimental



CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

QUADRO 1: Caracterização dos sujeitos da amostra

VARIÁVEL	n	%
SEXO		
Feminino	45	41.7
Masculino	63	58.3
IDADE		
Entre 20 e 29 anos	24	22.2
Entre 30 e 35 anos	21	19.4
Entre 36 e 40 anos	22	20.4
Entre 41 e 50 anos	21	19.4
Mais de 50 anos	20	18.5
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS		
Do 5.º ao 6.º ano de escolaridade	1	0.9
Do 7.º ao 9.º ano de escolaridade	8	7.4
Do 10.º ao 12.º ano de escolaridade	18	16.7
Freq. Ensino Superior	5	4.6
Bacharelato	5	4.6
Licenciatura	34	31.5
Mestrado e/ou Pós-Graduação	35	32.4
Doutoramento	2	1.9
TIPO DE EMPRESA		
Industrial	25	23.1
Comercial	29	26.9
Serviços	48	44.4
Outra	6	5.6
TEMPO QUE ESTÁ NA EMPRESA		
Menos de 6 meses	3	2.8
Mais de 6 meses até 1 ano	6	5.6
Mais de 1 ano até 3 anos	11	10.2
Mais de 3 anos até 5 anos	24	22.2
Mais de 5 anos até 10 anos	34	31.5
Mais de 10 anos	30	27.8
PROPRIETÁRIO/NÃO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA		
Proprietário/Accionista/Sócio	35	32.4
Não proprietário	73	67.6
FUNÇÃO DESEMPENHADA		
Director de Topo	7	6.5
Director de Departamento	20	18.5
Encarregado	2	1.9
Chefe de Secção	14	13
Outra	32	29.6
TEMPO A QUE DESEMPENHA A FUNÇÃO		
Menos de 6 meses	8	7.4
Mais de 6 meses até 1 ano	4	3.7
Mais de 1 ano até 3 anos	14	13
Mais de 3 anos até 5 anos	28	25.9
Mais de 5 anos até 10 anos	28	25.9
Mais de 10 anos	25	23.1
ÁREA EM QUE SE INSERE A FUNÇÃO		
Dep. Comercial	19	17.6
Dep. Financeiro	13	12
Dep. Marketing	11	10.2
Dep. Produção	12	11.1
Dep. Administrativo	34	31.5
Dep. Recursos Humanos	5	4.6
Dep. Investigação/Desenvolvimento	2	1.9
Outro	9	8.3

