



Universidade de Coimbra

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A relação entre discursos dos gestores e a
saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do
Ciclo de Vida das Organizações**

Joana Filipa Conceição Araújo

(e-mail: joanaconceicaoaraujo@gmail.com)

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

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida das Organizações

Resumo

Esta investigação insere-se na linha de investigação ligada à abordagem dos *stakeholders* e teve como principal objectivo estudar as relações existentes entre os padrões discursivos adoptados pela gestão (o discurso financeiro e económico, o discurso da responsabilidade social da empresa e o discurso dos *stakeholders*) e a saliência atribuída aos quatro tipos de *stakeholders* considerados neste estudo (sócios/accionistas, clientes, colaboradores e comunidade). Procurámos, ainda, analisar se determinadas características organizacionais e dos gestores influenciavam os seus discursos, e investigámos a possibilidade de haver um efeito moderador do Ciclo de Vida das Organizações (CVO) na relação entre os discursos adoptados pelos gestores e a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders* organizacionais. Neste sentido, foi utilizada uma amostra de 111 gestores, provenientes de 50 empresas de várias dimensões e sectores, maioritariamente da zona centro do país, que responderam a três questionários: Questionário da Gestão de *Stakeholders* (GS) de Carvalho (2007); Questionário das Preocupações e Prioridades da Gestão de Carvalho (2007); e, Questionário do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) de Carvalho (2001). Os resultados encontrados sugerem que, apesar de se verificarem algumas relações significativas entre estas três variáveis em estudo, não se verificou, tal como previsto, que a variável CVO moderasse a relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*. As implicações teóricas e práticas destes resultados serão alvo de análise e de discussão.

Palavras chave: Saliência dos *stakeholders*; discursos dos gestores; Ciclo de Vida Organizacional.

The relationship between the discourses of managers and stakeholders' salience: the moderating role of Life Cycle of Organizations

Abstract

This research falls in the line of research related to the stakeholder approach and had a main objective to study the relationship between the predominant speech patterns adopted by management (the financial and economic discourse, the discourse of corporate social responsibility and the discourse of stakeholders) and the salience attributed to four types of stakeholders considered in this study (partners / shareholders, clients, employees and community).

We also tried to test whether certain organizational and managerial characteristics influenced their speeches, and investigated the possibility of a moderating effect of the CVO in the relationship between the organizational discourses adopted by managers and the salience attributed to the different stakeholders. In this sense, we used a sample of 111 managers, from 50 companies of various sizes and sectors, mostly in the center of the country who responded to three questionnaires: Questionnaire Stakeholder Management (GS) (Carvalho, 2007); Questionnaire Concerns and Priorities of Management (Carvalho, 2007); and Questionnaire Organizational Life Cycle (CVO) (Carvalho, 2001). The results suggest that, despite showing some significant relationships between these three variables studied, the variable CVO did not moderate the relationship between discourses of managers and stakeholders' salience, as expected. The theoretical and practical implications of these results will be subject to analysis and discussion.

Key Words: Stakeholders' salience; discourses of managers; Organizational Life Cycle.

Agradecimentos

Neste momento, em que chego ao final de uma das etapas mais difíceis, mas também mais desejadas do meu, ainda, curto percurso de vida, quando procuro nas minhas recordações aquelas que me deixaram um gosto duradouro, quando faço o balanço das horas que contaram, é-me impossível deixar de fazer alguns sentidos agradecimentos. Não só àqueles que foram importantes para o desenrolar da minha investigação, mas a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que chegasse até aqui.

Assim, quero agradecer em primeiro lugar à Prof. Dra. Carla Carvalho, que foi muito mais do que Orientadora para mim. MUITO OBRIGADA por toda a sua preocupação, apoio e rigor.

À Dra. Cláudia Figueiredo, um Muito Obrigada por toda a sua paciência e apoio ao nível da análise estatística dos dados.

À minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã, nem sei como agradecer, porque quaisquer palavras que possa utilizar, me parecem insuficientes para lhes explicar o quão importante foram, são e serão na minha vida.

Quero, igualmente, agradecer a todos os meus amigos, começando pelo meu núcleo forte de Psicólogas, que viveram Coimbra comigo, sem as quais, a vida académica não teria feito qualquer sentido...

À Susana, à Sónia, à Filipa e à Liliana, que (cada uma à sua maneira) estiveram sempre a meu lado e me apoiaram em todos os momentos (mesmo quando não me compreendiam) e que me conseguiram fazer sorrir nos meus piores dias. Obrigada meninas!

Quero agradecer, também, às minhas amigas e companheiras de casa, de todos estes anos...em especial à Lurdes que, apesar dos nossos pequenos "arrufos", foi aquela amiga que amparou sempre as minhas "quedas". Não tenho dúvidas que, tudo o que vivemos e ultrapassámos juntas, nos ligará para sempre.

Quero ainda agradecer aos meus amigos de sempre, em especial, à minha "zaine" que, mesmo estando a maioria do tempo longe, está sempre "aqui" comigo.

Por fim, mas não por serem menos importantes, quero agradecer a toda a equipa do NEFOG e a todos os meus colegas de Psicologia das Organizações e do Trabalho, com os quais trabalhar foi mais fácil.

O mundo tem sempre um aspecto diferente, depois das etapas difíceis...

Índice

Introdução	1
I) Enquadramento conceptual	
• Abordagem dos <i>stakeholders</i> , desenvolvimento e significado	3
○ O modelo de identificação e saliência dos <i>stakeholders</i> proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997)	9
• Gestores e gestão estratégica das organizações	12
○ Discursos dos gestores, teoria dos <i>stakeholders</i> e gestão estratégica das organizações	14
• Ciclo de Vida Organizacional, clarificação do conceito e pertinência do seu estudo	19
○ O modelo proposto por Cameron e Whetten (1988)	24
• Síntese	26
II) Objectivos do estudo	27
III) Metodologia	
• Tipo de estudo	30
• Caracterização da amostra	30
• Instrumentos	32
○ Questionário GS (Gestão de <i>Stakeholders</i>)	32
○ Questionário PPG (Preocupações e Prioridades de Gestão)	33
○ Questionário CVO (Ciclo de Vida Organizacional)	34
• Procedimentos ao nível da recolha de dados	35
IV) Resultados	37
V) Discussão	
• Discussão dos resultados obtidos	45
• Limitações e pistas para investigações futuras	48
VI) Conclusões	50
Bibliografia	50
Índice de Anexos	
• Anexo 1 – Carta de solicitação de colaboração às empresas	
• Anexo 2 – Resumo do projecto de investigação enviado para as empresas	
• Anexo 3 – Questionário utilizado na recolha de dados	
Índice de Quadros	
• Quadro 1 – Tipos de <i>stakeholders</i> , em função dos atributos ostentados	
• Quadro 2 – Características dos gestores da amostra	
• Quadro 3 – Saliência dos <i>Stakeholders</i> em função do tipo de discurso: Média e desvio-padrão	
• Quadro 4 – Saliência dos <i>Stakeholders</i> em função do estágio do CVO: Média e desvio-padrão	
• Quadro 5 – Tipo de discurso em função da fase de CVO: Média e desvio-padrão	
• Quadro 6 – Estatísticas descritivas das variáveis consideradas na equação de regressão múltipla	
• Quadro 7 – Modelo de Regressão Sumariado	

Introdução

A abordagem dos *stakeholders* (das múltiplas partes interessadas nas actividades, nos produtos e resultados de uma organização) é hoje uma incontornável realidade do mundo organizacional. Esta abordagem que se tem vindo a desenvolver, principalmente desde os anos 80, surgiu como alternativa à visão tradicional, centrada essencialmente nos proprietários do negócio (que se começara a revelar insuficiente para fazer face às novas exigências do mercado).

Neste contexto, progressivamente, foi sendo reconhecida a importância de se conjugar a envolvente externa com o ambiente interno à própria organização (o qual era predominante até então). Esta nova forma de olhar para as organizações surge por se considerar que as mudanças ocorridas no ambiente externo podem constranger o alcance dos objectivos organizacionais. Com efeito, se estas não forem tidas em consideração, poderão impedir o crescimento saudável da organização e a obtenção dos recursos vitais à sua sobrevivência (Ferreira, 2008).

Paralelamente a esta nova forma de encarar a importância do papel da envolvente organizacional, foi sendo abandonada a visão das organizações enquanto organismos fechados e independentes, predominando uma visão centrada na organização como um sistema aberto. Ou seja, a existência de diferentes tipos de relações entre os diversos sub-sistemas ou componentes organizacionais passou a ser cada vez mais realçada. Nesta óptica, a organização pode ser vista como um sistema aberto que estabelece múltiplas relações de influência e interdependência. Com efeito, as organizações não são auto-suficientes e estão condicionadas pelas exigências do ambiente circundante em termos de recursos necessários ao seu funcionamento e sobrevivência (Campbell, 1997). Assim, a teoria dos *stakeholders*, alicerçada nesta visão sistémica, oferece-nos uma nova perspectiva das organizações, dando ênfase às complexas relações que ocorrem, quer internamente, quer externamente, com a envolvente e restantes *stakeholders*.

Desta forma, pode-se afirmar que, nas últimas décadas, os objectivos das organizações têm sofrido alterações consideráveis, uma vez que novas exigências lhes são solicitadas, exigências essas, provenientes de consumidores, colaboradores e da comunidade em geral, deixando de ser vistas apenas como um meio de obtenção de lucros para os *stockholders* ou

shareholders (Dias, 2008; Ferreira, 2008). Consequentemente, organizações e gestores, cada vez mais, tendem a dar importância a novas problemáticas e temáticas relacionadas com a sua actividade e com o comportamento daqueles que a constituem.

Decorrente desta nova visão das organizações, emergiu a convicção de que o sucesso de qualquer organização empresarial depende da eficácia da gestão das relações da organização com os seus diversos *stakeholders*, deixando para trás, uma vez mais, a visão tradicional centrada, somente, na primazia dos *stockholders* ou *shareholders* (Elijido-Ten, 2007). Nesta nova visão é assumido e aceite que a gestão estratégica de empresas do sector privado poderia tornar-se muito mais eficaz e eficiente, se os esforços da gestão tivessem em vista o equilíbrio entre as necessidades, objectivos e expectativas de todos os *stakeholders* (*Balacing Stakeholders Interests*), acarretando assim benefícios para todos eles. Ou, por outras palavras, os accionistas (*stockholders* ou *shareholders*) beneficiam a longo prazo, se outros interesses legítimos da empresa forem, também, tidos em consideração (Scholl, 2001).

Além disso, uma organização para ser bem sucedida passa, inevitavelmente, por várias mudanças e transformações ao longo da sua “vida”, com o intuito de se adaptar às exigências do meio em que se insere. Tal fenómeno implica que a organização passe por diferentes fases de desenvolvimento, desde a sua formação até à maturidade, e eventualmente, ao seu desaparecimento. Durante este percurso, as organizações, geralmente, sofrem profundas transformações estruturais e estratégicas, transformações, essas, que tendem a reflectir-se, também, em mudanças ao nível dos discursos dos gestores em termos das práticas e prioridades da gestão e da importância atribuída aos diferentes *stakeholders*.

Face ao que acabámos de enunciar, parece-nos importante e útil contribuir para a compreensão do papel que o Ciclo de Vida Organizacional poderá ter na relação entre os diferentes discursos adoptados pelos gestores (em termos de preocupações e prioridades de gestão) e a importância (saliência) que estes atribuem aos diferentes *stakeholders* com os quais as suas organizações mantêm relações e dos quais dependem para alcançar as metas e objectivos organizacionais e, ainda, reflectir sobre a forma como estas variáveis se inter-relacionam. Por outras palavras, se admitirmos que as organizações passam por diferentes fases, estádios ou etapas ao longo da sua

vida, etapas essas caracterizadas por diferentes exigências, prioridades e objectivos, em que medida essas alterações condicionam os discursos adoptados por aqueles que as gerem? E em que medida essas mudanças se repercutem no grau de saliência atribuído pelos gestores aos vários constituintes organizacionais?

Neste contexto, atendendo ao tema escolhido e aos objectivos traçados, a dissertação apresenta-se estruturada em duas grandes partes: uma primeira que se destina a clarificar a temática abordada (referindo os marcos teóricos que consideramos mais relevantes para que o leitor fique com uma visão global do que se trata e donde se enquadra a presente dissertação) e que serve, de igual modo, de enquadramento e ancoragem teóricos à segunda parte, destinada à apresentação e discussão da investigação empírica realizada.

I – Enquadramento conceptual

Abordagem dos *Stakeholders*, desenvolvimento e significado

De acordo com Carvalho (2007), nas últimas décadas, as questões ligadas à gestão de *stakeholders* surgem agrupadas sob a designação de “abordagem política” das organizações, sobretudo em manuais de origem anglo-saxónica. Na maioria das vezes, o dito “comportamento político” nas organizações aparece associado a algo negativamente conotado, como seja, o que é impróprio, ilícito ou censurável. Porém, nos anos mais recentes, um outro “lado” da política¹ (aqui considerada enquanto metáfora e de forma positiva) tem vindo a dar origem a um outro olhar sobre as organizações e sobre a sua gestão. Também, no plano da intervenção, quando estão em causa projectos de mudança e desenvolvimento organizacional, começa a ser reconhecido e aceite que o não envolvimento dos *stakeholders* relevantes terá como consequência a resistência à mudança ou até mesmo o fracasso dos projectos (Adler & Chaston, 2002; Karlsen, 2002).

A investigação em torno das questões ligadas aos interesses,

¹ Neste outro “lado” os “modelos de governação” ou de “governança¹”, especialmente relevantes quando gestores devem equilibrar conflitos entre as partes interessadas para atingir o objectivo de maximização de valor económico (Asher, Mahoney & Mahoney, 2004) e a prestação de contas (*accountability*) perante os diferentes *stakeholders* ganha outra visibilidade, começando a colocar-se noutros termos estas questões (Black, 1998; Branch, 2002; Carvalho, 2007).

objectivos e expectativas dos *stakeholders*, desde a década de sessenta que tem vindo a atrair a atenção de vários investigadores (Mitchell et al., 1997). Com efeito, em 1963, foi pela primeira vez mencionado o conceito de *stakeholder* num Memorando do Stanford Research Institute (Slinger, 1999; Stoney & Winstanley, 2001). Todavia, este conceito, somente se popularizou quando Freeman publicou o livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em 1984, definindo o termo *stakeholder*² como qualquer indivíduo ou grupo que pode afectar ou ser afectado pela persecução dos objectivos da empresa. A partir deste marco, assistimos a um progressivo aumento do interesse por parte dos gestores e investigadores em compreender e aplicar os princípios desta abordagem à gestão das organizações.

Em geral, as categorias típicas de “partes interessadas” incluem cinco grupos básicos: os **accionistas** ou **proprietários do negócio**, os **empregados**, os **clientes**, os **fornecedores** e a **comunidade**. Cada um destes grupos pode ser visto como fornecedor de recursos críticos (contribuições) às empresas, esperando, em troca que os seus interesses sejam satisfeitos³.

Vários foram os teóricos que se debruçaram sobre a delimitação conceptual do termo *stakeholder*. Contudo, a definição deste conceito, ainda hoje, não parece reunir total consenso. Uma das razões para este facto, tal

² A palavra *stakeholder* não tem uma tradução literal para a nossa língua, porém algumas definições bastante aproximadas poderão ser “parte interessada”, “constituente”, “componente”, “agente” ou “interveniente”, referindo-se a todos os envolvidos (e.g., accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores diversos, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral) num processo, de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos) (Carvalho, 2007). Por outras palavras, são todos aqueles que influenciam de forma decisiva (ou são importantes para) o sucesso da organização ou de um projecto. Mais ainda, uma outra definição possível do conceito, segundo Attas (2004), é de uma pessoa que tem muito a perder económica, social, ou psicologicamente, a partir da falência da empresa, associando, desta forma, o conceito às noções de risco e de comprometimento.

³ A título de exemplo, os accionistas (*stockholders* ou *shareholders*) fornecem o capital à empresa, esperando em troca que haja um adequado retorno do seu investimento sob a forma de lucros; os empregados dispendem tempo e *skills*, além do seu comprometimento para com a organização e esperam receber em troca uma remuneração justa e adequadas condições de trabalho; os clientes proporcionam receitas à organização, recebendo em troca, produtos e outros “valores”; os fornecedores, por sua vez, trocam recursos materiais, por um preço justo; e, a comunidade, faculta à organização um local para suas as infra-estruturas e, talvez, um tratamento fiscal favorável e esperam que as empresas sejam constituídas por cidadãos solidários, que melhorem, ou que, pelo menos não prejudiquem o ambiente circundante.

como reconheceu Freeman (1999), é que algumas propostas de definição do termo parecem estar envoltas nalguma imprecisão⁴.

Donaldson e Preston (1995) foram os primeiros a procurar dar mais coerência ao conceito de *stakeholder* definindo-o com base nos interesses legítimos que os constituintes detêm para a organização e referindo que todos esses interesses têm um valor intrínseco e que nenhum conjunto de interesses deve dominar os conjuntos de interesses dos restantes *stakeholders*. Além disso, a abordagem destes autores realça o impacto recíproco das relações *stakeholders*-organização, em contraste com o modelo tradicional: o modelo *input-output*, que englobava um conjunto restrito de *stakeholders* e apenas contemplava relações unilaterais, isto é, não contemplava que os *stakeholders*, além de influenciarem a organização, também, eram por ela influenciados. Desta forma, foi possível que os *stakeholders* começassem a ser vistos como indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados directa ou indirectamente, pelo comportamento de uma organização e que, assim, possuem algum interesse nas actividades desenvolvidas pela mesma.

⁴ Por outras palavras, ao invés de os autores definirem a unidade de análise como os grupos de interesse, o termo partes interessadas, deliberadamente, parece denotar um contraste com o conceito de sócio/accionista: de um lado os grupos de interesse ou constituintes e do outro os proprietários, sócios-accionistas (*shareholders*). Além disso, algumas definições do conceito podem tornar-se pouco específicas, devido à sua abrangência e, dessa forma, acarretar dificuldades ao nível da interpretação de alguns modelos de gestão dos *stakeholders* (como iremos referir mais adiante, no caso do modelo proposto por Mitchell e colaboradores em 1997). Um exemplo disso, segundo Jones e Wicks (1999) é o conceito de *stakeholder* definido por Freeman (1984), que consideram relativamente vago e a sua aplicação susceptível, por isso mesmo, de gerar confusão quanto à sua natureza e significado. Nesta linha, Bryson (2004) chega mesmo a afirmar que, genericamente, as diversas definições de *stakeholder* diferem em quão inclusivas elas se evidenciam.

Outro importante contributo para a clarificação do conceito foi dado por Mitchell e seus colaboradores (1997), os quais realizaram uma extensa revisão da literatura neste domínio e sintetizaram a **evolução do conceito** em cinco períodos⁵.

Se efectuarmos uma tentativa de síntese das várias características presentes nas várias definições de *stakeholders* apresentadas na literatura, poderemos dizer que *stakeholders*:

- a) São indivíduos, grupos, ou organizações indispensáveis à sobrevivência da organização (Freeman, 1984);
- b) Relacionam-se directa ou indirectamente com a empresa;
- c) Possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência diferentes (Mitchell et al., 1997);
- d) Tendem a exercer pressão sobre a empresa para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Bryson, 1995);
- e) Apresentam, naturalmente, diferentes motivações e muitas vezes opostas (Carvalho, 2007; Jones & Wicks, 1999);
- f) As suas diferenças reflectem-se, inevitavelmente, em comportamentos distintos que assentam em diferentes representações de eficácia (Carvalho, 2007);
- g) Não estão necessariamente ligados à empresa através de um contrato formal.

E, de acordo com Jones e Wicks (1999) podemos considerar alguns

⁵ a) Período de dependência entre as partes (1963-1987): a literatura emergente centrava-se na questão das relações entre a organização e as partes interessadas, enfatizando que essas relações eram essenciais para os dois lados e que aos dois afectavam.

b) Período de relação contratual entre as partes (1987-1989): englobava as definições de *stakeholder* nas quais as relações de dependência continuavam a ser tidas em consideração e incluíam, ainda, a noção de contrato entre as partes.

c) Período dos direitos de propriedade (1989-1991): corresponde ao período no qual os direitos de propriedade são mencionados e é estabelecida uma clara ligação ao campo jurídico.

d) Período de legitimidade (1991-1994): corresponde a uma fase na qual o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade.

e) Período de criação de valor (desde 1994 até aos nossos dias): as definições, neste período, procuram enfatizar o valor em risco das partes envolvidas, tendo subjacente, essencialmente, um enfoque de natureza económica.

No entendimento de Carvalho (2007) pode ser considerada ainda 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.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

princípios genéricos na teoria dos *stakeholders*:

a) A organização desenvolve relações com vários *stakeholders*, os quais influenciam as suas decisões e são por elas influenciadas. Segundo a referida abordagem, numa organização podem coexistir *stakeholders* com interesses divergentes, os quais podem ser relativamente incompatíveis. A decisão de privilegiar os interesses de certos *stakeholders* pode suscitar conflitos de interesses;

b) A natureza das relações desenvolvidas entre a organização e os diferentes *stakeholders* é um factor importante para a compreensão e gestão do comportamento organizacional;

c) Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses deve dominar os restantes;

d) A abordagem centra-se na tomada de decisão por parte de um dos *stakeholders* - os gestores. Nesse sentido, Donaldson e Preston (1995) referem, repetidamente, que a teoria dos *stakeholders* é uma teoria voltada para a gestão e constitui uma função e papel dos gestores procurar colocar a teoria em prática.

Embora esta abordagem seja detentora de uma utilidade indiscutível para o mundo organizacional, nomeadamente para a sua gestão, existem autores que reconhecem que esta ainda não conseguiu alcançar o estatuto de teoria (e.g., Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Mitchell et al., 1997) e que algumas limitações (nomeadamente, limitações associadas à definição do conceito de *stakeholder*), realçadas por diversos investigadores, deveriam ser superadas.

Na literatura da especialidade, são referidas diversas perspectivas/modelos dos *stakeholders*, que nos oferecem diferentes (e, por vezes complementares) formas de entender as complexas relações que ocorrem entre os *stakeholders* e as organizações. Contudo, constatou-se que existia mais do que uma vertente na abordagem da teoria das partes interessadas.

Neste sentido, Donaldson e Preston (1995) deram uma importante contribuição para a interpretação destas vertentes, categorizando as diversas perspectivas que abordam os *stakeholders* em três tipos/dimensões (que embora diferentes se mostram complementares): **descritiva/empírica**,

instrumental e normativa⁶.

Não obstante a inexistência de consenso na literatura acerca da gestão dos *stakeholders* e da sua definição, decorrentes antes de mais, da dificuldade de tradução do termo para português, muitos autores continuam a tomar como ponto de referência a conceptualização de Freeman (1984). Para fazer face à ambiguidade e abrangência do conceito podem-se adoptar determinados **princípios de categorização dos *stakeholders*** organizacionais, que se tem revelado de extrema importância para a gestão das organizações.

Nesse sentido, Freeman (1994) com a introdução do princípio “who or what really counts”, chamou a atenção para duas questões fulcrais: “quem são os *stakeholders* da organização e que atenção lhes devem os gestores dar?” e “quais são os *stakeholders* mais importantes (salientes)?”. Existem alguns modelos de categorização dos *stakeholders* que ajudam a dar resposta à primeira questão, explicitados por diversos autores (e.g., Clarkson, 1995; Atkinson, Watherhouse & Wells, 1997; Mitchell et al., 1997). Contudo, de entre estas, a abordagem proposta por Mitchell e colaboradores (1997) parece ser aquela que, a nosso ver, e até ao momento, melhor consegue dar uma resposta satisfatória, também, a esta segunda questão. Talvez, devido a esse facto é dos modelos mais referidos na literatura da especialidade, ostentando uma indiscutível utilidade para a avaliação da saliência relativa

⁶ Na dimensão descritiva/empírica, os autores conjugam os estudos que visam descrever e, por vezes, explicar características organizacionais e comportamentos relativamente aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos estão a natureza das organizações e como os gestores agem e/ou pensam. Nesta dimensão, os investigadores focam-se especialmente na forma como as organizações e os seus *stakeholders* se comportam na realidade.

Relativamente aos estudos na dimensão instrumental, estes centram-se na averiguação da existência de uma relação entre a gestão de *stakeholders*, a importância (saliência) a eles atribuída e a performance organizacional. Reflectem, por exemplo, a tentativa de entender como as estratégias ou políticas, que melhoram o atendimento aos consumidores, colaboradores, fornecedores e a comunidade em geral, resultam num melhor desempenho e competitividade organizacionais. Nesta dimensão, tenta-se demonstrar os resultados que são mais prováveis, consoante os comportamentos adoptados pelos *stakeholders*.

Por fim, na dimensão normativa estão as contribuições que almejam interpretar a função da colectividade, incluindo a identificação dos princípios morais para a gestão organizacional. É neste campo que os debates têm convergido, uma vez que os princípios da teoria dos *stakeholders* têm sido alicerçados, fundamentalmente, em princípios éticos. Segundo esses autores, a construção de princípios morais e éticos dos negócios possibilita definir o papel e a importância dos *stakeholders* e a partir daí estabelecer a dimensão descritiva/empírica e a instrumental da teoria. Assim, esta vertente tenta, fundamentalmente, mostrar como as empresas e os seus *stakeholders* se deveriam comportar.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

dos *stakeholders* organizacionais.

Teoria da Identificação e Saliência dos *Stakeholders* proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997)

Determinar a prioridade com que se deve atender às exigências e interesses dos *stakeholders* é fulcral para o processo de gestão de uma organização, mais precisamente para a gestão adequada dos seus recursos, sendo que estes são, muitas vezes, escassos. Para uma dada organização, o processo referido passa por identificar e conhecer quem são os seus *stakeholders*, qual a sua natureza, que poder exercem sobre ela, em que medida os seus interesses são legítimos, para que ela possa definir adequadamente a quais dar prioridade e como se relacionar com eles (Carvalho, 2007). O modelo de Mitchell e colaboradores (1997)⁷, com posterior revisão de Agle e colaboradores (1999) foi um dos que conquistou maior popularidade, em termos da definição da saliência dos constituintes organizacionais e foi um dos primeiros modelos ditos instrumentais dos *stakeholders*.

Neste sentido, a organização pode adoptar alguns princípios orientadores ou linhas de actuação, que a ajudarão a identificar os *stakeholders* mais relevantes, em particular, aqueles que tendem a obter mais atenção por parte dos gestores e a revelar capacidade para obtenção dos benefícios gerados pela organização (Carvalho, 2007). Desta forma, tal como foi explicitado por Carvalho e Gomes (2008), para que a comparação relativa às influências exercidas pelos vários *stakeholders* sobre as actividades da organização ocorra, é necessária uma base conceptual, ancorada na análise de alguns atributos sustentáveis. Com efeito, Mitchell e colaboradores (1997) propuseram um modelo de identificação e saliência de *stakeholders*, com base na identificação de três atributos: o **poder**, a

⁷ Mitchell e colaboradores (1997) sugerem que a questão da saliência (grau em que os gestores dão prioridade a solicitações concorrentes dos vários *stakeholders*) vai além da questão da identificação dos *stakeholders*, na medida em que as dinâmicas inerentes a cada relação envolvem complexas considerações, que não são prontamente explicadas pela estrutura dos *stakeholders*, num dado momento, nem através de uma simples teoria normativa de identificação dos *stakeholders*. Estes autores partiram da definição de *stakeholder* de Freeman, que se revelou demasiado abrangente, uma vez que, se considerarmos qualquer entidade que pode afectar ou é afectada pela organização enquanto *stakeholder*, então, o processo de identificação dos *stakeholder* reveste-se de alguma subjectividade.

legitimidade e a **urgência**, que nos oferece uma tipologia de constituintes com base na sua categorização.

Neste modelo, o poder refere-se à capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização e é definido como o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções; a legitimidade é definida como o grau em que um indivíduo ou grupo tem direito formal ou efectivo sobre a organização (correspondendo, pois, a uma percepção generalizada ou a um pressuposto de que as acções de uma dada entidade são desejáveis para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores crenças e definições), sendo que um *stakeholder* com legitimidade é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização, isto é, são aqueles que têm direitos de propriedade ou uma obrigação contratual ou legal; a urgência é o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata por parte da organização ou dos seus gestores, correspondendo ao atributo cuja percepção é socialmente construída, pelo que pode ser percebida correcta ou incorrectamente pelas partes envolvidas na relação.

A identificação destes atributos permite-nos chegar a uma categorização dos *stakeholders*, sendo que a saliência dos mesmos está, positivamente correlacionada com o número cumulativo destes atributos e com o grau de presença dos mesmos, pelo que a importância (saliência) dos *stakeholders* é proporcional ao número e ao grau de atributos a eles associados (Carvalho & Gomes, 2008). Isto é, um *stakeholder* é tão importante, quanto o número de atributos que lhe estão associados: se estiver presente, somente, um dos três atributos, considera-se que a importância é baixa; quando se contam dois atributos, a importância é encarada como moderada; e, por fim, quando estão presentes os três atributos, considera-se que a importância atribuída ao *stakeholder* em causa é elevada/alta.

Assim, obtêm-se três categorias, constituídas por sete tipos de *stakeholders* (ver quadro 1). Quando possuem um dos atributos dizem-se *stakeholders* latentes e dividem-se em três tipos: adormecidos, discretos e exigentes. Por outro lado, quanto apresentam dois dos três atributos possíveis designam-se por *stakeholders* expectantes e subdividem-se em

dominantes, perigosos e dependentes. Por fim, quando estão presentes os três atributos designam-se por *definitive*⁸ *stakeholders*, revela a ideia de *stakeholders* que são determinantes e essenciais à organização. Caso nenhum dos atributos esteja presente a entidade não é considerada *stakeholder* (*nonstakeholder*).

Por conseguinte, estes atributos podem ser utilizados para determinar quem são os *stakeholders* com os quais a organização se deve preocupar, em relação aos quais deve investir recursos e definir estratégias para satisfazer as suas necessidades, expectativas e interesses, bem como ajustar o comportamento a ter com cada um deles e a antecipar atitudes e reacções e respectivas consequências com impacto no desempenho das organizações.

Tipos	Atributos		
	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecidos	X	O	O
Discretos	O	X	O
Exigentes	O	O	X
Dominantes	X	X	O
Perigosos	X	O	X
Dependentes	O	X	X
<i>Definitive</i>	X	X	X
<i>Nonstakeholder</i>	O	O	O

Quadro 1- Tipos de *stakeholders*, em função dos atributos ostentados.

Legenda:

X- possui o atributo

O- não possui o atributo

Tal como referido por Carvalho (2007), em síntese, os autores deste modelo estabeleceram certas **premissas de base**:

- a) Os gestores que pretendem alcançar certas metas dedicam particular atenção a algumas das referidas classes de *stakeholders*;
- b) A importância ou saliência atribuída pelos gestores aos vários *stakeholders* é um processo relativamente subjectivo, na medida que assenta em princípios, valores e atitudes dos próprios gestores;
- c) A importância dos vários grupos de *stakeholders* pode ser identificada pela posse de um dois ou três atributos básicos.

⁸ Por não haver concordância entre autores acerca do termo em português que melhor traduza o que os autores Mitchell, et al., (1997) queriam explicitar optamos por manter o original em inglês.

Não obstante a pertinência e utilidade deste modelo para a gestão das organizações e dos comportamentos dos vários actores organizacionais, ele encerra algumas dificuldades e limitações (Carvalho, 2007). Por um lado, a existência de alguma subjectividade, dado que o gestor terá que efectuar um juízo relativamente à importância dos *stakeholders*. Além disso, a natureza dinâmica do próprio conceito de *stakeholder* é susceptível de fazer alterar o posicionamento relativo de cada *stakeholder*, ao longo do tempo e das circunstâncias envolventes (e.g., fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, a estratégia adoptada pela organização, a experiência passada dos gestores). Visto que, à medida que se vão verificando alterações ao nível das organizações, da sua envolvente e da própria sociedade, também a saliência dos vários *stakeholders* se vai alterando em função dessas mesmas mudanças (Donaldson & Preston, 1995).

Ainda mais, o modelo não especifica como os gestores de uma organização devem lidar com os seus constituintes organizacionais e, apenas, descreve os atributos ou características que contribuem para a atribuição de importância aos constituintes organizacionais, mas não os identifica; apenas prescreve que aqueles que detêm um maior grau de atributos são percebidos como mais importantes que aqueles que detêm, em menor grau, esses mesmos atributos.

Contudo, a análise dos *stakeholders* (nomeadamente no que diz respeito à sua identificação e saliência) constitui impreterivelmente uma ferramenta de grande utilidade para a gestão organizacional, nomeadamente no que diz respeito à gestão dos seus *stakeholders* e recursos, bem como, à identificação de práticas e políticas inerentes a cada organização (Harrison & Shirom, 1999).

Gestores e Gestão estratégica das Organizações

Antes de mais, é importante clarificar que os gestores são responsáveis por planear, organizar, dirigir e controlar os comportamentos organizacionais (Teixeira, 1998; Wagner III & Hollenbeck, 1995), sendo sua tarefa gerir o comportamento dos diversos *stakeholders* que se relacionam com a organização. Esse processo de gestão do comportamento organizacional designa-se por gestão estratégica, a qual diz respeito ao processo de compatibilização dos objectivos organizacionais e de direcção da empresa no sentido da realização desses mesmos objectivos (Wagner III

& Hollenbeck, 1995). Com essa finalidade, é tarefa dos gestores conciliar e gerir os interesses, objectivos, expectativas e exigências dos vários constituintes da organização, para o alcance dos objectivos organizacionais almejados.

De acordo com a teoria dos *stakeholders*, os gestores constituem um grupo de actores organizacionais de destaque. Isto porque, embora todos os *stakeholders* possam exercer pressão sobre os elementos da gestão (em função do poder e da legitimidade que detém) ou exigir a urgência na satisfação das suas exigências, são os gestores quem determina quais os *stakeholders* mais salientes e que, por conseguinte, receberão maior atenção da sua parte (Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005).

Na literatura da especialidade podemos encontrar diversos modelos que tentam sintetizar o processo de gestão dos *stakeholders* organizacionais. De acordo com Preble (2005) um adequado processo de gestão dos *stakeholders* envolve um processo cíclico, composto por seis passos fundamentais, assentes na abordagem dos *stakeholders*:

a) Primeiramente há que proceder à identificação dos *stakeholders*.

Com essa finalidade podem ser adoptadas diversas tipologias de identificação dos *stakeholders*, tais como, a tipologia de *stakeholders* proposta por Clarkson (1995), que classificou os *stakeholders* em primários e secundários⁹; a tipologia proposta por Atkinson e colaboradores (1997), que por sua vez, distinguem os constituintes organizacionais em internos e externos¹⁰; ou a tipologia de *stakeholders* subjacente ao modelo de identificação e saliência dos *stakeholders* proposto por Mitchell e colaboradores (1997), como já referimos anteriormente.

b) Seguidamente, há que caracterizar a natureza das exigências e expectativas dos *stakeholders* em relação à organização e “quantificar” o poder que estes exercem sobre a mesma, bem como as respectivas implicações, o que, após a elaboração do mapeamento de todos os *stakeholders* que têm influência sobre a organização, será uma tarefa

⁹ Os *stakeholders* primários são aqueles considerados indispensáveis à sobrevivência da empresa, tais como, os accionistas, os empregados e os clientes; os *stakeholders* que afectam ou são afectados pela organização, mas que não são cruciais para a sua sobrevivência designam-se por *stakeholders* secundários, como é, por exemplo, o caso da imprensa (Clarkson, 1995).

¹⁰ Os *stakeholders* ditos internos são aqueles que podem comprometer a sobrevivência da organização, enquanto os externos, apesar da sua importância, não comprometem a existência da mesma, pelo menos não na sua totalidade (Atkinson et al., 1997).

bastante mais facilitada.

c) Posteriormente, deverão ser determinadas as possíveis lacunas entre aquilo que os *stakeholders* exigem e precisam e o que a organização lhes proporciona.

d) Depois, há que definir que grau de prioridade atribuir às diversas exigências dos diferentes *stakeholders*, como já salientamos anteriormente, no caso do modelo proposto por Mitchell e colaboradores (1997).

e) A partir do passo anterior, os gestores poderão desenvolver respostas organizacionais adequadas às exigências e expectativas dos diversos constituintes organizacionais. Essas respostas podem envolver vários tipos de intervenções (e.g., comunicação directa; desenvolvimento de estratégias de colaboração), consoante aquilo que se tiver revelado necessário.

f) Por fim, os gestores devem averiguar, continuamente, a posição dos *stakeholders*, sendo que se vai voltando sempre ao início do processo. Além disso, podem, também, avaliar os progressos e consequências (aos níveis social e ambiental) advindos das estratégias implementadas, sendo este um processo de monitorização e de controlo, que nunca deve cessar.

Discursos dos gestores, Teoria dos *Stakeholders* e gestão estratégica das organizações

A investigação em torno das questões ligadas aos interesses, objectivos e expectativas dos *stakeholders*, desde cedo começou a atrair a atenção de vários investigadores (Mitchell et al., 1997). E, diversas áreas têm dado diferentes contributos, nem sempre convergentes, relativos a esta problemática (Phillips, 2003). Porém, no contexto organizacional, a dimensão discursiva ou comunicativa só recentemente tem vindo a merecer atenção por parte daqueles que se ocupam do comportamento organizacional, embora, cada vez mais se reconheça que a acção comunicativa desempenha um papel importante no processo de construção da vida organizacional (Gomes, 2000; Gomes & Mira, 2006).

No âmbito das suas amplas responsabilidades, parece ser consensual que as organizações devem prestar contas a diferentes grupos de interessados contudo, não se pode afirmar o mesmo no que respeita à especificação de quais as principais prioridades organizacionais e a quem devem prestar contas, em virtude das diversas perspectivas coexistentes, as quais fazem,

frequentemente, emergir diferentes discursos (Carvalho, 2007).

O termo **discurso** é usado como um padrão de significados relativamente estável que é gerado na interacção social e que participa na construção da própria realidade (Gergen, 1992, 1998; Hatch, 1997). No senso-comum o discurso é muitas vezes associado, simplesmente, à linguagem falada. Todavia, o discurso deve ser entendido como correspondendo ao modo de falar e de escrever que uma dada comunidade adota, o qual condiciona ou constrange o que é “dizível” (o que pode ser dito e quem o pode dizer) no interior dessa comunidade, e através do qual o actor social define e adota uma certa posição (Carvalho et al., 2005). O mesmo acontece nas organizações, nomeadamente no que concerne ao discurso dos gestores, que é susceptível de influenciar todo o comportamento organizacional.

Considerando que um mesmo indivíduo pode estar na origem de discursos diferentes, e até contraditórios, e neles adoptar diferentes posições, não faz qualquer sentido a procura de um único “verdadeiro” discurso que o caracteriza ou a única posição que genuinamente o representa e identifica (Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000).

Os analistas do discurso¹¹ procuram entender e descrever a forma de usar a linguagem, incluindo três componentes principais¹² para a caracterização do mesmo, enquanto evento comunicativo (Van Dijk, 1997). Não obstante, a importância de entender os componentes do discurso, mais importante é contextualizá-lo. Ter em conta o contexto em que ocorre determinado discurso tem um papel crucial na descrição e explicação do mesmo (Van Dijk, 1997). Pode-se mesmo dizer que o contexto influencia o discurso e vice-versa. Desta forma, o discurso pode, tipicamente, ser

¹¹ O estudo do discurso entende-se, geralmente, por análise discursiva (*discourse analysis*, em inglês - abreviadamente DA) e pode ser visto enquanto um método interpretativo, enquadrável na categoria dos métodos qualitativos (Marshall & Whetherell, 1989; Phillips et al., 2004). A sua análise, constituindo um desafio para teorias e modelos consagrados na literatura organizacional, permite analisar as organizações (Gergen, 1998). Segundo este mesmo autor, a organização pode ser concebida como uma forma de discurso: uma realidade gerada, mantida e mudada, mediante a interacção discursiva ou o uso social da linguagem.

¹² Esses três componentes ou dimensões são: o discurso enquanto forma de usar a linguagem; o discurso como meio de comunicação de crenças; e o discurso visto enquanto forma de interacção em situações sociais. Daí ser estudado, fundamentalmente por três disciplinas: a Linguística (estudo do uso da linguagem); a Psicologia (estudo da comunicação das crenças/cognições); e as Ciências Sociais (estudo das interacções sociais) (Van Dijk, 1997).

definido ou modificado consoante as características do contexto em que ocorre. No contexto podem-se incluir diversos aspectos, tais como, a cultura, os constituintes ou as partes envolvidas no evento (*stakeholders* organizacionais), os objectivos, a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra (estádio do CVO), de entre outros.

Em jeito de síntese, o discurso é visto pelos estudiosos da área como um evento social ou uma forma de comunicação entre os indivíduos através do uso da linguagem, com o objectivo de dar a conhecer as suas ideias e/ou crenças e objectivos ou para exprimir emoções. Por estas razões, pode-se dizer que um dado discurso torna possível ou impossível, provável ou improvável acontecer, as actuações que viabiliza ou inviabiliza (Gomes et al., 2000). As práticas discursivas e as interpretações fornecidas pelos gestores, a propósito da gestão dos *stakeholders*, dificultam ou facilitam certos percursos de acção e geram efeitos que importa ter em conta (Carvalho et al., 2005). Perante circunstâncias diversas, um determinado líder adoptará modos de acção e de comunicação diversos, tendo em vista a realização da sua tarefa e o alcance dos objectivos que prossegue (Gomes et al., 2000). Desta forma, os gestores deverão atender aos vários constituintes da empresa, escolhendo o modo que consideram mais apropriado ao alcance dos objectivos almejados¹³.

De acordo com Carvalho (2007), a forma como hoje as organizações são dirigidas ou lideradas, a forma de organizar o trabalho que elas realizam, assim como o lugar e importância que atribuem aos seus *stakeholders*, têm vindo a sofrer mudanças significativas. Tal evolução não é apenas explicável por razões técnicas ou económicas; as decisões tomadas nem sempre são as mais económicas, as mais eficientes ou as mais eficazes. Para além da tecnicidade das soluções adoptadas, é também a aceitabilidade, social e política, dessas soluções que acaba por determinar o que se faz e como se faz, passando os actores organizacionais, especialmente, os gestores e os líderes, a integrar nos seus discursos, e nos seus modelos de governança e de gestão, questões ligadas à ética e à responsabilidade social. Pode-se, assim,

¹³ A definição e alcance dos objectivos organizacionais é uma actividade que implica escolhas, preferências e prioridades e tem em conta valores e interesses, assim como se apoiam em alianças e coligações (Gomes et al., 2000). Assim, as organizações para alcançarem as suas metas têm que se organizar a elas próprias, o que implica uma necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que os actores organizacionais enfrentam em conjunto (Carvalho et al., 2005).

afirmar que os discursos organizacionais mudaram, diversificaram-se, e passaram a incluir outras problemáticas outrora inexistentes ou pouco salientes.

A tarefa de decidir acerca da importância a atribuir às necessidades e interesses dos *stakeholders*, nem sempre se afigura fácil (Agle et al., 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Mitchell et al., 1997), exigindo que os gestores recorram a certas competências pessoais e comportamentais e ao exercício de uma liderança estratégica, estratégia essa que depende das suas crenças, valores e expectativas, bem como da cultura da organização (Greenley & Foxal, 1997).

Nesta linha, Carvalho e colaboradores (2005)¹⁴ realizaram uma investigação centrada nos discursos dos gestores, a propósito das suas prioridades de gestão e saliência percebida dos *stakeholders*. Os resultados encontrados sugerem a coexistência de três discursos distintos no seio de um grupo de gestores de organizações empresariais, que não são necessariamente contraditórios, mas sim, complementares: o **discurso gestor** (renomeado na investigação posterior de Carvalho, em 2007, como **discurso financeiro e económico**), o **discurso da responsabilidade social** e o **discurso abrangente** (também renomeado, na mesma investigação em 2007, por **discurso dos stakeholders**).

Os gestores que fazem uso de um discurso financeiro e económico focam-se, essencialmente, na performance financeira da empresa, deixando para segundo plano a saúde ou bem-estar dos colaboradores, sendo a responsabilidade social vista, apenas, enquanto uma ferramenta destinada a prosseguir os objectivos económicos e, em última instância, a criação de riqueza. Esta é uma visão correspondente a uma perspectiva mais tradicional¹⁵ em que os gestores são vistos como responsáveis pelas actividades conducentes aos lucros num mercado repleto de

¹⁴ Esta investigação foi, posteriormente replicada e aprofundada, também, por Carvalho em 2007.

¹⁵ A sua acção é guiada pelos interesses de um grupo dominante - o dos accionistas ou investidores, os restantes interesses são secundários (embora também importantes). Os clientes, colaboradores e outros grupos de *stakeholders* constituem os meios para alcançar bons resultados. Isto é, os interesses dos outros *stakeholders* podem ser tomados em atenção, mas apenas enquanto modo de incrementar o valor para o proprietário/ accionista. As questões de liderança, poder, controlo, influência e direitos/exigências emergem como elementos estruturantes do seu discurso. Centralizam o seu discurso na visão do topo estratégico, na procura de oportunidades e na busca de vantagens competitivas, guiando a sua acção por metas, objectivos e fins.

constrangimentos económicos, legais e de regulação.

Em contraste com o anterior, o discurso da responsabilidade social é por sua vez um discurso centrado no sistema social (havendo autores que consideram enquadrar-se na linha da *responsabilidade social*). Neste tipo de discurso, a gestão de *stakeholders* é vista como estando associada às questões da responsabilidade social das empresas, realçando questões ligadas ao ambiente, às relações com os colaboradores, à qualidade de vida no trabalho e dos produtos/serviços, à satisfação dos clientes e consumidores e à imagem e reputação organizacionais. Isto porque, a sociedade passou a exigir que as organizações adoptassem políticas e mecanismos capazes de garantir, de modo satisfatório, o seu desempenho social e apresentassem um comportamento ético e moral¹⁶.

O discurso dos *stakeholders* apresenta-se como uma alternativa e, simultaneamente, como uma conjugação dos dois discursos anteriormente descritos. Nele é patente a procura de compatibilização entre os resultados a nível económico e a nível social, remetendo para a gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos. Trata-se desta forma de um comportamento orientado para a “Qualidade Total”: a qualidade de retorno do investimento para os accionistas, a qualidade dos produtos/serviços para os clientes e a qualidade de vida para as pessoas na organização. Esta relação também pode ser vista como “criação de valor”, visto que os gestores consideram que as empresas poderão melhorar a sua performance se estiverem atentas aos seus *stakeholders*, o que pressupõe uma análise e compreensão do modo como gerem os seus parceiros de negócio (accionistas, clientes e colaboradores, entre outros), e assinalam a necessidade de criar condições para uma satisfação mútua e equilibrada destas entidades. Os efeitos económicos são vistos, também, como efeitos sociais e os efeitos sociais reflectem-se nos efeitos económicos da

¹⁶ Assim, neste discurso, existem vários *stakeholders* tidos como importantes (salientes) para a organização (nomeadamente, os clientes, os colaboradores e a comunidade) e perante os quais esta deve agir de forma responsável, respeitando, igualmente, os princípios éticos. Aqui, os resultados financeiros são considerados uma consequência de um bom desempenho social, sendo que os resultados considerados mais importantes são aqueles centrados na qualidade, a todos os níveis (e.g., ambiental, social, qualidade de vida no trabalho). E, os temas centrais são: a relação ética, os princípios morais, o compromisso e a cooperação entre todos (sendo o gestor somente um mediador), e a atenção aos interesses legítimos.

organização, desta forma, ambos são simultaneamente meios e fins¹⁷.

Esta perspectiva tornou a exclusiva procura da satisfação dos *shareholders* (sócios/accionistas) insustentável (Donaldson & Preston, 1995), passando os gestores a sentirem-se responsáveis perante a comunidade e a sociedade em geral, mais particularmente, perante todos quantos possam legitimamente reclamar-se de “parte interessada” na actividade da empresa (Miles & White, 1997; Mitchell et al., 1997). Contudo, de acordo com Stenberg (1996, 2000), subsistem algumas inconsistências e questões em aberto a propósito desta abordagem. Ter em conta estes diversos *stakeholders* pode não ser possível, e por vezes, nem sequer recomendável que um negócio seja gerido em benefício dos mesmos (embora nunca devam ser ignorados totalmente) e, na maioria dos casos, quando existem conflitos de interesses entre *stakeholders* e *shareholders*, é a visão destes últimos que tende a prevalecer.

Há, ainda, que mencionar que estes três tipos de discursos dos gestores, apesar de distintos, apresentam semelhanças, tais como, em todos eles, os gestores consideram que os *stakeholders* são todos aqueles que constituem uma prioridade da gestão, que têm algum poder e controlo sobre a gestão da organização (reconhecendo alguns atributos centrais dos *stakeholders*), e aos quais têm que prestar contas. Sendo qualquer prestação de contas, também, uma prestação discursiva.

Estes três tipos de formas discursivas adoptadas por parte da gestão são a base de referência de um dos questionários de Carvalho (2007) de que iremos fazer uso para levar a cabo esta investigação.

O Ciclo de Vida das Organizações, clarificação do conceito e pertinência do seu estudo

A Teoria Organizacional tem-se desenvolvido principalmente com base em estudos que tomam como referência as organizações “maduras” mais do que as organizações jovens, em investigações que optam por uma

¹⁷ Para os defensores deste tipo de discurso, as organizações são vistas como constelações de interesses de indivíduos e grupos que procuram influenciar os processos de decisão, com vista a obter benefícios para os interesses que defendem ou representam (Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997). Neste cenário, importa, pois, ter em conta as exigências dos *stakeholders* mais salientes ou relevantes (geralmente, considerados, os sócios/accionistas, os clientes e os colaboradores), já que nem todos têm o mesmo poder ou legitimidade (Donaldson & Preston, 1995; Greenley & Foxall, 1997; Mitchell et al., 1997).

perspectiva transversal mais do que longitudinal, tendo-se feito muito pouco para estudar o desenho e o desenvolvimento de organizações novas e jovens (Fernández-Ríos & Sanchez, 1997). Esta foi a principal razão que nos levou a integrar este tema, nesta investigação acerca da relação entre a saliência dos *stakeholders* e o discurso dos gestores¹⁸.

Além disso, vários investigadores (e.g., Camilotti, 2007; Kimberly, 1979; Miles & Randolph, 1980) defendem que é, também, nas fases mais precoces do desenvolvimento organizacional que se estabelecem parâmetros que delimitam o grau e a direcção dos desenvolvimentos futuros, revestindo-se, ainda, de maior importância o seu estudo. Mais ainda, ao estudar diferentes organizações, não ter em consideração que podem encontrar-se em distintos estádios de desenvolvimento, devido a diversos factores internos e externos à organização, pode levar-nos a efectuar falsas equivalências entre elas.

Este tema do Ciclo de Vida das Organizações não é novo na literatura organizacional, se bem que o seu estudo agora se realiza, tendo em conta uma visão muito mais dinâmica (Fernández-Ríos & Sanchez, 1997), o que fez com que começasse a despertar mais interesse por parte dos investigadores e crescesse na literatura proeminente (Abernathy, 1976; Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Kimberly & Miles, 1980; Mintzberg, 1973; Summer, 1980).

O *ciclo de vida organizacional* (CVO)¹⁹ tem sido abordado desde há muito tempo, contudo, não tem dado origem a interpretações de todo consensuais. Alguns autores são a favor da existência destas fases ou etapas,

¹⁸ Além de nos ter suscitado curiosidade, na fase inicial desta dissertação, analisar se existem diferenças significativas nos ambientes sociais, construídos em diferentes estádios de desenvolvimento (nomeadamente no que concerne à implicação dos CVO nas práticas e políticas organizacionais, assim como, na importância atribuída pelos gestores às preocupações, exigências, expectativas e interesses dos diversos constituintes organizacionais), pareceu-nos importante que se realizem estudos que comparem todas as fases do desenvolvimento organizacional e que se comece a dar mais importância àquilo que se passa nas organizações novas e jovens, uma vez que, é nesta fase do ciclo de vida organizacional, que mais empresas se extinguem (Olson & Terpstra, 1992).

¹⁹ No que diz respeito ao conceito de CVO, propriamente dito, o primeiro a abordá-lo foi Haire (n.d.), propondo que o desenvolvimento das organizações podia seguir alguns padrões uniformes (Smith, Mitchell & Summer, 1985). Uma das definições mais aceites entre os teóricos e investigadores da área e comum nos mais diversificados modelos que têm vindo a surgir até aos nossos dias, é a de que o CVO faz referência à mudança previsível, nas organizações, de um estado ou condição a outro (Cameron & Whetten, 1988).

outros são extremamente contra. Para estes últimos, as mudanças organizacionais não se podem prever através das características actuais das organizações (e.g., Freeman, 1992; Filley & Aldag, 1980). Para os outros (e.g., Adizes, 1979, 1994; Miles, 1980; Neal, 1978; Scott, 1971; Torbert, 1974), é possível prever o desenho e a conduta das organizações através dos seus CVO's, porque as mudanças que ocorrem nas organizações seguem regras mais ou menos previsíveis, logo, caracterizáveis em estádios de desenvolvimento.

De acordo com Narayan e Nath (1993), é possível sintetizar o que é referido na literatura da especialidade acerca das características dos estádios de desenvolvimento das organizações, da seguinte forma: são sequenciais, ocorrem num seguimento hierárquico, natural e dificilmente convertível, o que faz com que os gestores disponham de poucas oportunidades para alterar tal progressão natural. Contudo, o que nos parece mais consensual em todas as definições é considerar o CVO como uma sequência de estádios ou etapas relativamente **previsíveis e repetitivos**, que caracterizam o desenvolvimento de qualquer organização empresarial, independentemente da sua dimensão.

A metáfora das organizações enquanto seres biológicos ou metáfora orgânica²⁰ e a investigação acerca do desenvolvimento dos grupos²¹ têm dado importantíssimas contribuições a este nível. No que diz respeito à metáfora orgânica, esta, além de possibilitar olhar as organizações enquanto

²⁰ Todos sabemos que os organismos vivos, sejam eles pessoas, animais ou plantas, estão sujeitos ao fenómeno designado por ciclos de vida (Adizes 1979, 1989; Kreitner & Kinicki, 1998; Srinivasan, 2007). Do mesmo modo, há diversos investigadores que defendem que, tal como nós, também, as organizações passam por estes denominados ciclos de vida. Subjacente a esta metáfora está, então, que tal como os seres vivos, as organizações nascem, crescem e atingem a maturidade, podendo em qualquer uma destas fases, eventualmente, entrar em declínio (que se não for revertido pode levar à "morte" da organização). Ou seja, algumas organizações desenvolvem-se rapidamente e outras não; algumas têm uma actuação muito mais eficaz do que outras, outras morrem (desaparecem) enquanto novas organizações são formadas todos os dias (Bilhim, 1996). É no contexto desta metáfora biológica que faz sentido olhar o desenvolvimento das organizações, através de degraus ou etapas de um ciclo de vida (Carvalho, 2001).

²¹ Adicionalmente, também, o estudo do desenvolvimento dos grupos ajudou a estudar as fases pelas quais a organização vai passando. Vários autores tomaram em consideração que os modelos de desenvolvimento dos grupos propostos (embora a um nível micro) são muito similares às etapas que as empresas atravessam ao longo da sua vida, embora ao nível dos grupos se tenham estudado diferentes aspectos (cognitivos, afectivos, sociais, processos de grupo, comportamentos de papel, processos não conscientes entre membros, estratégias de resolução de problemas, entre outros) (Fernández-Ríos & Sanchez, 1997).

sistemas abertos, permite-nos, também, compará-las a seres vivos.

Tal como nós, as organizações encontram novos problemas e dificuldades normais e sofrem mudanças, que acompanham cada uma das etapas dos ciclos de vida organizacionais (Adizes, 1994; Kreitner & Kinicki, 1998; Lima & Lezana, 2000). Ao surgirem problemas diferentes, em cada estágio de desenvolvimento emergem, também, prioridades distintas, assinaladas por diferentes contextos operacionais, levando a que os gestores adoptem distintas formas de agir (discursos diferentes) ao lidar com elas. Se os gestores não lhes responderem adequadamente não passam à fase seguinte, daí que faça sentido que a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders* seja, igualmente, diferente (Dodge & Robbins, 1992). Ou seja, para uma organização sobreviver e prosperar é necessário que a gestão adopte os critérios dos grupos estratégicos, sendo que esses critérios tendem a mudar com o tempo (Adizes, 1979; Carvalho, 2001).

Portanto, compreender o ciclo de vida auxilia no processo de evolução tanto do indivíduo que gere, quanto da sua organização. Além disso, antes de se fazer uma análise dos problemas da organização e das suas fases, é necessário ter uma base da situação actual em que a organização se encontra e, a partir daí, prescrever uma acção apropriada de gestão, mostrando como é possível transformar crises em oportunidades de desenvolvimento (Camilotti, 2007).

Mais ainda, deve-se ter em atenção que as empresas face a diferentes configurações de variáveis internas e externas, evoluem de formas diferentes de estágio para estágio (Dodge & Robbins, 1992). Daí que não seja um indicativo fiável, do estágio de desenvolvimento organizacional, a “idade” da empresa²².

²² A investigação tem vindo a demonstrar que, ainda que não se especifique a duração temporal da permanência das organizações em cada um dos estádios de desenvolvimento, alguns autores (e.g., Cameron & Whetten, 1981; Quinn & Cameron, 1982, 1983) sugerem que a sucessão se pode dar de um modo relativamente rápido. Por exemplo, Lippit e Schmidt (1967) consideram haver uma correlação muito débil entre a idade da organização e o estágio de desenvolvimento, assim como consideram que nem todas as empresas atravessam todos os estádios de desenvolvimento.

Além de investigações que tentavam averiguar a relação entre a idade da organização e o momento do CVO, outros estudos têm sido realizados, que tentam apurar a relação do CVO com outras variáveis (e.g., tipo de estrutura organizacional, sistema de recompensas, aderência à formalização, tamanho da organização, prioridades da gestão²³, entre outras). Segundo Fernández-Ríos e Sanchez (1997), têm sido utilizados diferentes marcos teóricos e modelos para descrever as características que mudam nos diferentes estádios, desde uma visão cognitiva até uma orientação estrutural e de relações com o ambiente. Em consequência, cada autor destaca modelos e características diferentes dos ciclos de vida organizacional. Para estes autores, infelizmente, a investigação empírica não parece ter estado aberta a validar esses diferentes modelos e, assim, os investigadores têm-se centrado em identificar os diversos “tipos”, ou identificar características estáticas ou organizações características existentes nos distintos estádios e tem-se feito pouco para conhecer as características dos estádios anteriores e processos pelos quais as organizações vão passando de um estádio a outro.

Propuseram-se pelo menos dez modelos do CVO²⁴, cada um dos quais enfatiza diferentes factores para explicar características que mudam nas organizações ao longo do tempo. Cameron e Whetten (1988) consideram que em todos estes modelos é identificado um mesmo grupo de problemas e características e são sugeridos ciclos similares, embora apresentem

²³ A título de exemplo, Smith e colaboradores (1985) levaram a cabo um estudo que procurava averiguar se as prioridades da gestão variavam ao longo de três estádios de desenvolvimento organizacional. Sendo que os resultados obtidos, realmente, apoiam as hipóteses que defendem que as prioridades dos gestores diferem ao longo do CVO e que essas referidas prioridades adquirem diferentes graus de importância ao longo dos diferentes estádios de desenvolvimento. E, ainda, que a dedicação dos gestores às questões políticas da organização apresenta variações ao longo desse mesmo CVO.

²⁴ Downs (1967) enfatizou o papel da Motivação para o crescimento. Lippit e Schmidt (1967) sugerem o Modelo do Interesse pelo Directivo Crítico. Por sua vez, Scott (1971) realçam os papéis da estratégia e da estrutura das organizações na definição do seu momento de vida. Greiner (1972) dá destaque aos problemas que conduzem à evolução e à revolução. Adizes (1979) centra-se nas principais actividades organizacionais na definição dos diferentes estádios do CVO. Kimberly (1979) faz referência, no modelo que propõe, ao controlo social interno, à estrutura de trabalho e às relações com a envolvente. Child e Kieser (1981) focam-se nos mercados, nas transacções e na estrutura organizacional, para o estudo do CVO. Torbert (1974), por sua vez, refere a importância da mentalidade dos membros na definição da etapa que as empresas atravessam. Katz e Kahn (1977) centram-se nas diferentes estruturas organizacionais, ao longo das diferentes etapas do CVO. Finalmente, Lyden (1975) enfatiza os problemas funcionais característicos de cada fase.

designações diferentes. Além disso, determinados autores ignoram estádios que são identificados por outros ou focam-se apenas determinadas fases. Não será nossa intenção desenvolver cada um desses modelos, iremos sim centrar-nos no modelo resumo proposto por Cameron e Whetten, em 1988, por considerarmos que este modelo consiste numa boa síntese de vários outros modelos conhecidos do CVO. Além disso, tínhamos à nossa disposição, para a avaliação das fases do CVO nas empresas, um instrumento de medida de Carvalho (2001), que tem por base este referido modelo.

O modelo resumo proposto por Cameron e Whetten (1988)

Este modelo do ciclo de vida das organizações engloba cinco estádios sequenciais: **empreendedor, colectivo, controlo/formalização, elaboração da estrutura e declínio** da organização.

O estádio empreendedor corresponde ao “nascimento” da organização, o qual outros autores designam por fase de criação ou de formação. Neste estádio, os objectivos organizacionais são ainda ambíguos e impera a criatividade e a inovação. Desta forma, considera-se que a flexibilidade é elevada e que a empresa está focada em actividades empreendedoras. As funções de cada colaborador são pouco claras, mas os conflitos são praticamente inexistentes, uma vez que as decisões são centralizadas, sendo tomadas pelo líder ou fundador da organização, cuja liderança é personalizada e a quem os colaboradores confiam, tentando sempre corresponder às suas expectativas. Isto implica que a estrutura organizacional seja bastante informal, a hierarquia reduzida e, pelo que, normalmente, o planeamento e a coordenação ainda se apresentem pouco desenvolvidos. As principais preocupações da empresa neste primeiro estádio são, então, conquistar um “nicho de mercado”, adquirir e gerir os seus recursos da melhor forma possível e adaptar-se à envolvente de modo a que consiga subsistir e prosperar.

Na fase da colectividade ou colectiva, continua a inovação que imperava na fase anterior, mas agora os objectivos organizacionais e a sua missão estão mais clarificados. A comunicação continua a ser informal e as tarefas e as responsabilidades continuam a ser pouco definidas, embora, nesta fase, um pouco mais que na anterior. Adicionalmente, a estrutura interna da organização continua, também, a ser bastante flexível e predomina

na organização um forte sentimento de família, donde a união, a cooperação e o compromisso organizacionais se revelam cruciais na persecução das metas da empresa. Assim, a empresa é vista como estando organizada em torno das pessoas e não das tarefas. Há também que referir que, nesta altura, há a propensão para se desenvolver um certo sentimento de invencibilidade, devido à tendência que há para esquecer as dificuldades vividas na primeira fase, focando-se apenas nas oportunidades de crescimento da organização. As preocupações centrais nesta fase estão relacionadas com a produção e com a expansão organizacional.

No estágio da formalização e controlo, assistimos a uma progressiva diminuição da inovação, dando-se mais importância à estabilidade e à eficácia organizacionais, donde se começa a verificar, por isso mesmo, uma acentuada resistência à mudança, principalmente por parte dos fundadores e dos colaboradores mais antigos, e começam, assim, a aparecer ideias conservadoras. A estrutura organizacional tende a estabilizar e há uma maior formalização (com definição clara de regras e de regulamentos internos), centralização das decisões e crescentes preocupações com o planeamento e com o controlo. Nesta fase, as preocupações centram-se aos níveis da eficiência e da produtividade (requer especialização das tarefas e funções e delegação sem perda de controlo) e na gestão eficaz da informação. A organização passa, assim, a ser vista para além da existência dos próprios indivíduos.

No estágio de elaboração da estrutura, a organização avalia o ambiente externo para se renovar e/ou expandir e diversifica os seus produtos e serviços. Agora o planeamento faz-se a longo-prazo, os objectivos são claros e a sua instrumentalização é bem delimitada. A estrutura organizacional complexifica-se, tornando-se necessária a sua descentralização e as responsabilidades são distribuídas, bem como os processos de tomada de decisão, o que vai exigir um equilíbrio dos processos de diferenciação e de integração. No que diz respeito à clarificação das funções, esta passa a ser feita com base nas competências dos colaboradores, o que pode levar ao surgimento de alguns conflitos internos (tanto de papéis, como de poder). Nesta fase, o líder tenta intervir o mínimo possível, contudo procura encorajar os colaboradores a realizar as suas funções com o máximo de rigor e qualidade possíveis. É, também neste estágio de desenvolvimento que as organizações podem criar filiais (que se

encontraram na fase empreendedora). As preocupações nesta etapa passam a ser, tal como no início do ciclo, a flexibilidade e a aquisição de recursos.

Finalmente, a fase de declínio (morte) organizacional ocorre quando o progressivo decréscimo do espírito empreendedor conduz a organização para a estabilidade, estabilidade essa que quando levada ao extremo pode levar a que a organização perca a sua flexibilidade e criatividade começando a arriscar cada vez menos. Os actores organizacionais começam a viver à custa do passado e não se adaptam às mudanças, e chegará a uma altura em que estes factos levam a que os gestores se preocupem e tomem medidas. Começarão, provavelmente, por aumentar o preço dos seus produtos no mercado, os clientes não responderão bem a esta medida, tal como os fornecedores. Aqui iniciar-se-á a crise da empresa, começando, também, os colaboradores a “desligarem-se” da organização. Reinará o caos e a caminhada para a falência ir-se-á aproximando, até à “morte” da organização, caso nada seja feito para a evitar e inverter o processo.

Síntese

Com o processo de globalização, as empresas tendem, cada vez mais, a interagir com um maior número de actores, com diferentes exigências, expectativas e interesses (por vezes contraditórios), que devem ser devidamente compatibilizados. Quando tal não acontece, é possível que surjam dificuldades de adaptação e/ou conflitos que podem, eventualmente, comprometer a performance ou até mesmo a sobrevivência da organização. A gestão dos *stakeholders* (donde a determinação da saliência dos *stakeholders* é fundamental) pode ser vista como um processo sistemático de organização e gestão das relações entre as organizações e as partes interessadas ou constituintes (Roloff, 2007), encontrando-se, assim, a abordagem dos *stakeholders* indiscutivelmente ligada a uma nova forma de ver a gestão organizacional. Cabe aos gestores identificar quais são os *stakeholders* a que a empresa deve prestar atenção, em determinado momento, bem como, avaliar qual o “valor” da importância que cada um adquire na fase que a organização atravessa, e ainda, saber como agir consoante essa avaliação, isto é, que práticas e políticas organizacionais (discursos) por em prática em cada uma dessas diferentes fases, para atingir os objectivos a que se propõem as organizações.

Além disso, as organizações orientadas por forças ambientais e pela

inovação desenvolvem-se através de um ciclo de vida e passam por transformações irreversíveis nas suas dinâmicas, diversidade organizacional e estruturas (Agarwal, Sarkar & Echambadi, 2002), transformações, essas, que deverão reflectir-se nos discursos organizacionais, donde se incluem os discursos dos gestores.

Assim, se tomarmos em consideração o modelo de desenvolvimento organizacional proposto por Cameron e Whetten (1988), que nos mostra que as organizações em diferentes estádios de desenvolvimento (Fase Empreendedora, Fase Colectiva, Fase de Controlo/Formalização e Fase de Elaboração da Estrutura) revelam características, estruturas, prioridades e metas distintas, então, a importância, o tempo e os recursos dispendidos por essas mesmas organizações com cada grupo de *stakeholders* deverão ser, também, diferentes, em função de cada uma dessas etapas específicas ou peculiares do seu ciclo de vida.

II - Objectivos do estudo

A crescente relevância que os assuntos explicitados na primeira parte desta dissertação têm vindo a conquistar na sociedade actual, bem como, a relativa escassez de estudos acerca destas temáticas em Portugal, levou-nos a investigar algumas das questões que lhes são inerentes e a explorar algumas das hipóteses já levantadas por outros autores, dando alguma continuidade ao seu trabalho. Além disso, como pudemos observar ao longo da revisão da literatura efectuada, a abordagem dos *stakeholders* parece enriquecer a interpretação e a explicitação de alguns fenómenos organizacionais, daí o forte interesse reportado a esta teoria (Ferreira, 2008).

A saliência dos *stakeholders*, apesar da sua reconhecida relevância para a compreensão do comportamento organizacional, tem sido estudada de forma isolada ou investigada na perspectiva das suas consequências na performance (na maior parte das vezes considerada somente sob uma perspectiva unidimensional), não tendo em conta outras variáveis igualmente pertinentes (Carvalho, 2007).

Contudo, temos vindo a assistir a um aumento dos estudos que relacionam o conceito com diversos aspectos da vida organizacional²⁵, tais como, o estudo da relação entre as alterações da saliência dos *stakeholders* ao longo do Ciclo de Vida das Organizações e as estratégias organizacionais utilizadas, um exemplo disso é o estudo de Jawahar e McLaughlin (2001) ao qual pretendemos dar alguma complementaridade.

Adicionalmente, com a revisão da literatura efectuada e ao reflectirmos acerca da relação entre os discursos dos gestores e a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*, pareceu-nos importante verificar se essa relação, que pretendemos testar, se altera consoante as organizações vão passando por diferentes estádios ou fases do seu desenvolvimento, visto que, em cada um deles, as características, estruturas, objectivos e preocupações são também diferentes. Por outras palavras, pretendemos analisar se o CVO condiciona a relação entre os discursos dos gestores e a saliência que os mesmos atribuem aos *stakeholders* das organizações que gerem ou dirigem.

Desta forma, o problema em estudo é o seguinte: *em que medida os discursos adoptados pelos gestores (valores e práticas em termos de prioridades, preocupações e objectivos organizacionais) se relacionam com a saliência (importância concedida às necessidades, expectativas e interesses) atribuída aos diferentes stakeholders organizacionais? E, poderá essa relação ser moderada pela fase do Ciclo de Vida em que a Organização se encontra?* Decorrente do que foi dito, e de encontro ao nosso problema de investigação, o nosso estudo passará por dois momentos, aos quais estão subjacentes diferentes objectivos. Assim:

²⁵ Pese embora a divergência dos estudos realizados neste campo, em diversos aspectos, parece-nos ser consensual, em todos eles, que determinar a saliência dos *stakeholders* é fundamental para uma gestão eficaz das pessoas e dos recursos e, conseqüentemente, para um bom desenvolvimento e desempenho organizacionais, facilitando a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, a literatura tem vindo a salientar que o tipo de discurso adoptado pelos gestores pode reflectir-se na gestão das pessoas, nos processos e objectivos organizacionais e nos resultados alcançados pelas organizações a diversos níveis. Ainda mais, quando numa organização prevalece um determinado discurso, alguns dos efeitos desse mesmo discurso podem condicionar a forma como a organização é perspectivada, aquilo que valoriza e atribui importância e os resultados que alcança (Carvalho, 2007). Nesta linha, existem algumas evidências empíricas de que a saliência atribuída aos vários *stakeholders* difere consoante os discursos adoptados pelos gestores, sendo um exemplo disso, o estudo levado a cabo por Carvalho (2007). Como tal, na presente investigação, procuramos, também, analisar as relações entre os diferentes valores e práticas em termos de prioridades e preocupações dos gestores (discursos), e a importância (saliência) atribuída a determinados *stakeholders*.

Momento 1: Partindo do estudo de Carvalho (2007) iremos procurar averiguar a existência de uma relação entre o tipo de discurso adoptado pelos gestores nas organizações e o grau de saliência atribuído pelos mesmos a cada grupo de *stakeholder* organizacional; e, a partir do estudo de Jawahar e McLaughlin (2001) procuraremos estudar a relação entre a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra e a respectiva saliência atribuída aos quatro grupos de *stakeholders* considerados neste estudo. A este respeito, formulámos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: *Existe uma associação entre os discursos dos gestores (Discurso Financeiro/ Económico, Discurso da Responsabilidade Social da Empresa e Discurso dos Stakeholders) e a saliência atribuída aos quatro grupos de stakeholders considerados nesta investigação (Clientes, Sócios/Accionistas, Colaboradores e Comunidade).*

H1a: *Para os gestores que adoptam um discurso financeiro e económico, o stakeholder mais saliente é o sócio/accionista.*

H1b: *Para os gestores que adoptam um discurso da responsabilidade social, os stakeholders mais salientes são, em primeiro lugar os clientes, depois os colaboradores e por último a comunidade.*

H1c: *Para os gestores que adoptam um discurso dos stakeholders, os stakeholders mais salientes são os seguintes três (com o mesmo nível de importância): os clientes, os sócios/accionistas e os colaboradores.*

H2: *Existe uma relação entre a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra e a respectiva saliência atribuída aos quatro grupos de stakeholders considerados nesta investigação (Clientes, Sócios/Accionistas, Colaboradores e Comunidade).*

H2a: *Na Fase Empreendedora os stakeholders mais salientes são, em primeiro lugar, os sócios/accionistas e depois, os clientes;*

H2b: *Na Fase Colectiva os stakeholders mais salientes são os empregados.*

H2c: *Na Fase de Controlo/Formalização é dada importância a todos os stakeholders (Clientes, Sócios/Accionistas, Colaboradores e Comunidade).*

H2d: *Na Fase de Elaboração da Estrutura os stakeholders mais salientes são os sócios/accionistas e os clientes.*

Momento 2: Num segundo momento e perante a escassez de investigações e sustentação clara para a formulação de hipóteses, formulamos os seguintes objectivos, de carácter exploratório: **3)** investigar se determinadas características dos gestores (antiguidade na função, antiguidade na empresa, tipo de função, departamento, idade, sexo,

habilitações académicas, área de formação) e certas variáveis organizacionais (tipo de empresa, sector de actividade, antiguidade da organização, dimensão da empresa) se relacionam com os discursos adoptados pelos gestores; **4)** verificar se existe alguma relação entre a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra (CVO) e o tipo de discurso predominantemente adoptado pela gestão; **5)** e ir mais longe, procurando estudar o potencial efeito moderador do CVO na relação estabelecida entre a saliência dos *stakeholders* e os discursos adoptados pelos gestores. Por outras palavras, pretendemos averiguar de que modo muda e evolui a relação entre os diferentes discursos dos gestores e a saliência atribuída por estes aos vários *stakeholders*, ao longo das diferentes fases do Ciclo de Vida das Organizações.

Além de todos os objectivos acima enunciados, procurámos, também, contribuir para um outro objectivo mais abrangente: o do aumento da curiosidade e da investigação em torno destas temáticas no nosso país. Mais ainda, esperamos proporcionar informações válidas e pertinentes sobre o assunto em estudo, capazes de auxiliar o gestores na difícil tarefa que é a gestão das pessoas e dos recursos organizacionais nos tempos actuais.

III - Metodologia

Tipo de estudo

O estudo desenvolvido possui um carácter empírico, correlacional (uma vez que não há aleatorização dos sujeitos, nem manipulação das variáveis em investigação) e transversal.

Caracterização da amostra

A amostra que serviu de base a esta investigação é constituída por 111 gestores. Quando efectuado o tratamento da informação não se verificaram não respostas em percentagem igual ou superior a 10%, tendo por isso sido mantido o número de respondentes da amostra original. Esta amostra inclui sujeitos de 50 empresas de três sectores diferentes: empresas de serviços (39.6%), empresas comerciais (28.8%) e empresas industriais (31.5%), localizadas, maioritariamente, na zona centro do país e com quatro tipos diferentes de dimensão: micro-empresas (32.4%), pequenas empresas

(20.7%), médias empresas (25.2%) e grandes empresas (21.6%)²⁶. Os sujeitos da amostra variam entre cinco tipos diferentes de funções desempenhadas: gestores proprietários (28.8%), gestores não proprietários (14.4%), directores de departamento (20.7%), chefias de secção/unidade (35.1%) e directores gerais (.9%). As características dos gestores inquiridos são apresentadas, detalhadamente, no quadro 2.

Quadro 2. Características dos gestores da amostra (N=111)

Características	N	Porcentagem %
Género	Feminino	58 52.3
	Masculino	53 47.7
Idade	Menos de 20 anos	1 .9
	Entre 20 e 29 anos	31 27.9
	Entre 30 e 35 anos	36 32.4
	Entre 36 e 40 anos	15 13.5
	Entre 41 e 50 anos	23 20.7
Mais de 50 anos	5 4.5	
Habilitações	5º - 6º Ano de escolaridade	3 2.7
	7º - 9º Ano de escolaridade	1 0.9
	10º - 12º Ano de escolaridade	29 26.1
	Frequência do ensino superior	13 11.7
	Bacharelato	5 4.5
	Licenciatura	51 45.9
Mestrado e/ou pós-graduação	Mestrado e/ou pós-graduação	9 8.1
	Doutoramento	0 0
Área de Formação	Contabilidade	2 1.8
	Direito	1 .9
	Economia	8 7.2
	Engenharias	24 21.6
	Gestão de Empresas	20 18.0
	Gestão de Recursos Humanos	5 4.5
	Línguas	3 2.7
	Psicologia	6 5.4
	Outras	8 7.2
	Não respondeu	34 30.6
Antiguidade na Empresa	Menos de 6 meses	14 12.6
	6 meses até 1 ano	14 12.6
	1 até 3 anos	20 18.0
	3 até 5 anos	11 9.9
	5 até 10 anos	21 18.9
	Mais de 10 anos	31 27.9
Antiguidade na Função	Menos de 6 meses	10 9.0
	6 meses até 1 ano	22 19.8
	1 até 3 anos	26 23.4
	3 até 5 anos	7 6.3
	5 até 10 anos	24 21.6
	Mais de 10 anos	21 18.9
Departamento	Comercial	12 10.8
	Fianheiro	17 15.3
	Marketing	2 1.8
	Produção	21 18.9
	Administrativo	15 13.5
	Recursos Humanos	13 11.7
	Qualidade	3 2.7
	Investigação/Desenvolvimento	4 3.6
	Outro	24 21.6

²⁶ Nesta investigação utilizámos a definição de micro, pequena, média e grande empresa de acordo com o critério “número de trabalhadores” estabelecido pela Comissão Europeia (informação retirada em Abril de 2005 do sítio do IAPMEI – www.iapmei.pt; cit por Carvalho, 2007, p. 236): micro-empresa – menos de 10 trabalhadores; pequena empresa – menos de 50 trabalhadores; média empresa – menos de 250 empresas; grande empresa – a partir de 250 trabalhadores.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Instrumentos

Para levar a cabo este estudo servimo-nos de três questionários diferentes: o questionário de Gestão de *Stakeholders* de Carvalho (2007), o questionário de Preocupações e Prioridades dos Gestores de Carvalho (2007) e o questionário do CVO de Carvalho (2001). A escolha destas escalas prende-se com o facto de irem ao encontro dos nossos objectivos de investigação (visto que se baseiam em modelos chave considerados ao longo do estudo) e de já terem sido utilizadas em estudos similares, junto da população portuguesa. Além disso, as três escalas, aquando dos estudos de Carvalho (2001, 2007) apresentaram boas características psicométricas, garantindo a utilização destes instrumentos de medida com um grau de confiança aceitável. Face ao que acabámos de enunciar, as qualidades psicométricas das escalas de que fizemos uso, não foram, novamente, alvo de análise na presente investigação, porque estes instrumentos foram aferidos a partir de uma amostra, com características em todo idênticas às da amostra em estudo.

Escala de Gestão de *Stakeholders* (GS)

Este questionário, construído e validado para a população portuguesa por Carvalho (2007), com base na teoria dos *stakeholders*, incide sobre os factores que determinam a sua saliência: o poder, a legitimidade e a urgência. Com esta escala, pretende-se analisar o papel dos referidos atributos na importância atribuída pelos gestores de organizações empresariais, a quatro grupos de *stakeholders*: sócios/accionistas, clientes, colaboradores e comunidade.

O questionário GS 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 et al. (1997). Assim, esta versão da escala GS, utilizada no presente estudo, é constituída 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.

Na versão da escala por nós utilizada, foram retidos, apenas três itens

por dimensão/atributo, com saturação mais elevada (superiores a .85), tal como fora referido por Carvalho (2007). Os índices de consistência interna, desta versão final da escala, apresentam bons valores (segundo Nunnally, 1978). Assim, para o primeiro factor, o *alpha* é igual a .87, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .70; para o segundo factor, o *alpha* é igual a .85, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .65; e, para o terceiro factor, o *alpha* é igual a .88, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .73.

Questionário de Preocupações e Prioridades de Gestão (PPG)

Tal como referimos anteriormente, Carvalho et al. (2005) realizaram um estudo acerca das preocupações e prioridades da gestão (discursos dos gestores). Para levar a cabo este estudo, primeiramente, os autores realizaram entrevistas a gestores de empresas, posteriormente, submetidas a uma “análise do discurso”. Nestas entrevistas pretendia-se apreender os meios e os modos utilizados pelos entrevistados para interpretar o mundo que os rodeia, compreender a forma como constróem a realidade em que vivem e o processo de atribuição de sentido a que recorrem para tornar significativa essa realidade, nomeadamente, no que diz respeito à saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*, visto que, as visões que se possuem acerca da importância ou saliência dos *stakeholders* são traduzidas em discursos (Carvalho, 2007).

A partir das entrevistas, foram identificados os diferentes tópicos focados, verificando-se que alguns desses tópicos estavam presentes em mais do que um dos discursos. Contudo, emergiram da análise diferentes formas de descrever e definir a gestão de *stakeholders*. O processo foi concluído com a especificação dos discursos finais e das suas implicações, após ter passado por uma análise mais fina e aprofundada de cada um desses discursos e os efeitos por eles gerados, bem como as consequências do uso de um dado discurso, foram igualmente objecto de análise (Carvalho et al., 2005). Os discursos emergentes, como já referimos, são o discurso gestionário, o discurso da responsabilidade social e o discurso abrangente (posteriormente renomeados), donde se sintetizaram os seus temas centrais, características e principais posições adoptadas pela gestão.

Assim, com base em entrevistas e na revisão da literatura da especialidade, foi construída uma versão prévia da escala PPG, que ficou

constituída por 44 itens, com afirmações relativas às práticas e prioridades da gestão (atendendo à minha função nesta empresa, é para mim uma prioridade...), com cinco opções de resposta (1 – *Discordo muito*; 2 – *Discordo*; 3 – *Não discordo nem concordo*; 4 – *Concordo*; 5 – *Concordo muito*). Após a realização de análises factoriais confirmatórias sobre os dados recolhidos junto de outra amostra em todo similar à primeira, foi adoptada uma versão mais reduzida, contendo apenas 24 desses itens, tendo em conta a sua consistência interna.

Para a versão reduzida da escala, Carvalho (2007) optou por seleccionar apenas os itens com saturações superiores a .70, à semelhança do procedimento realizado para a escala anterior. A estrutura final dos itens da escala comporta, então, 11 itens referentes ao discurso da responsabilidade social da empresa, 8 itens referentes ao discurso financeiro e económico e, por fim, 5 itens de acordo com o discurso dos *stakeholders*. Os índices de consistência interna desta versão final da escala apresentam bons valores, daí optarmos pela utilização desta versão. Para o primeiro factor, o *alpha* é igual a .93, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .57; para o segundo factor, o *alpha* é igual a .93, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .66; e, para o terceiro factor, o *alpha* é igual a .85, ao qual corresponde uma média das correlações inter-item de .55.

Questionário CVO

Outro dos instrumentos de medida utilizados, na presente investigação, é o questionário CVO de Carvalho (2001), construído e validado no âmbito de um estudo da mesma autora, acerca da avaliação da eficácia organizacional ao longo do CVO.

O questionário CVO foi concebido a fim de identificar o estágio de desenvolvimento das organizações a que os respondentes pertencem, a partir de um conjunto de quatro cenários possíveis, que descrevem as principais características que, de acordo com o modelo do CVO proposto por Cameron e Whetten (1988), poderiam descrever cada uma das fases propostas (1-estádio empreendedor ou empresarial, 2-estádio da colectividade ou colectivo, 3-estádio da formalização e controlo, 4-estádio da elaboração da estrutura). Assim, na investigação era solicitado aos respondentes que indicassem, de entre quatro cenários possíveis, aquele que melhor traduzia o que no momento se passava na sua empresa. Os respondentes eram

advertidos que não existem boas nem más respostas, certas ou erradas, interessando-nos apenas a sua percepção e opinião pessoal de cada um, relativamente à empresa, da qual fazem parte.

Procedimentos ao nível da recolha de dados

A recolha dos dados foi efectuada entre Dezembro de 2008 e Julho do presente ano. Para proceder à recolha de dados, necessária para investigar a problemática em análise, optámos pelo método do inquérito por questionário²⁷ auto-administrado²⁸ (através dos três questionários referidos anteriormente). Optámos por utilizar estes instrumentos, como já fora mencionado, porque os mesmos iam ao encontro dos nossos objectivos, foram validados para a mesma população analisada na nossa investigação e, uma vez que apresentavam boas qualidades psicométricas, economizou-se, também algum tempo.

Após um primeiro contacto²⁹ com as empresas, através de carta (ver anexo 1), de e-mail e/ou através de visitas às empresas, em quase todos os casos, foi enviado/entregue o nosso projecto de investigação sumariado (ver anexo 2) de modo a que as organizações pudessem avaliar da melhor forma a sua eventual participação no estudo. Depois de algumas empresas se terem disponibilizado a participar, haviam duas hipóteses para a recolha de dados, consoante a preferência das próprias empresas: enviar os questionários (ver

²⁷ O método do inquérito através de questionário 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 determinadas vantagens em relação à entrevista e à observação directa, sendo que uma delas é o facto de gerar menos reactividade dos respondentes e uma interferência mínima do investigador (Alferes, 1997).

²⁸ As principais vantagens do questionário auto-administrado são, por um lado, a facilidade de aplicação a amostras numerosas, por ser económico em termos financeiros e temporais, podendo assim garantir maior privacidade aos respondentes e reduzindo o efeito da desejabilidade social (Rossi, Wright & Anderson, 1983). Por outro lado, possibilita a codificação e quantificação das respostas, permitindo a sua replicabilidade e a comparação entre sujeitos ou grupos de sujeitos. No entanto, existem também algumas desvantagens na utilização deste método, na medida em que dificulta a garantia de 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 compreendidas pelos respondentes (Alferes, 1997). Neste mesmo sentido, os sujeitos não têm a possibilidade de clarificar as suas respostas ou explicar a sua opinião (Rossi, Wright, & Anderson, 1983).

²⁹ Com a finalidade de efectuar o primeiro contacto com as entidades, procurámos listagens de contactos de empresas na Internet, no Guia de empresas de Portugal. Na nossa procura tivemos em conta a proximidade geográfica, de modo a facilitar a recolha dos dados.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

anexo 3) para as organizações, através de e-mail ou carta, ou administrá-los pela equipa de investigação, nas próprias instalações das empresas.

No primeiro caso, poderia ser designado um colaborador pela administração. Após estar esclarecido de todas as informações necessárias para uma eficaz e fiável recolha de dados, procedia à distribuição dos questionários pelos colegas da empresa e procedia à sua posterior recolha. Nos casos em que foi solicitado, deslocamo-nos às empresas para a administração e esclarecimento de eventuais dúvidas que houvessem surgido, com recepção dos questionários no momento.

Além disso, recorremos em muitas situações a conhecimentos/contactos pessoais, visto que foram encontradas diversas dificuldades, nomeadamente numa fase inicial, para que as empresas se dispusessem a colaborar connosco. Apesar de todos estes obstáculos, esta, foi para nós uma experiência muito enriquecedora, porque nos permitiu ter contacto mais próximo com o mundo empresarial e desenvolver capacidades de investigação que desconhecíamos, levando-nos a “crescer” enquanto futuras investigadoras.

Importa, ainda, referir que, no que respeita à variável CVO, optámos por adoptar um nível individual de análise da fase de desenvolvimento em que as empresas se encontravam. Isto é, decidimos, não construir equipas de trabalho em cada organização para se chegar a um consenso acerca da fase de desenvolvimento em que a mesma se encontra, mas sim, considerar a percepção de cada respondente, acerca do momento que a organização atravessa. Optámos por fazê-lo por considerar que faz mais sentido pensar que é a percepção de cada gestor da fase do CVO em que a organização se encontra, que mais condicionará os discursos que adoptam, bem como a saliência atribuída por eles aos diferentes *stakeholders*. Além disso, nem sempre se consegue chegar a um acordo entre os vários intervenientes acerca desta questão, em cada organização, visto que estudos já realizados nesta área demonstram alguma discrepância em relação às percepções dos gestores, numa mesma empresa, relativamente aos estádios do CVO em que se encontram.

Finalizando, resta acrescentar que utilizámos no tratamento estatístico dos dados o programa SPSS (versão 17.0).

IV - Resultados

Considerações gerais acerca do tratamento estatístico dos dados

Antes de ser iniciada a apresentação dos resultados, entendemos importante tecer algumas considerações prévias acerca do tratamento estatístico dos dados, como o objectivo de enquadrar os resultados que serão apresentados em seguida.

Para determinar a que *stakeholders* era atribuída maior saliência, por parte dos gestores inquiridos, baseamo-nos nas pontuações dos sujeitos na escala GS de Carvalho (2007), partindo das pontuações factoriais de cada gestor para cada *stakeholder*.

A partir das pontuações dos gestores da nossa amostra na escala PPG, classificámos os gestores a partir do seu discurso predominante: Discurso Financeiro e Económico (DFE), Discurso dos *Stakeholders* (DS) e Discurso da Responsabilidade Social da Empresa (DRSE). Os gestores em que é saliente o discurso “Financeiro e Económico” foram designados por gestores do tipo “DFE”, os gestores em que é saliente o discurso “*Stakeholders*” foram designados por gestores do tipo “DS” e os gestores em que é saliente o discurso “Responsabilidade Social da Empresa” foram designados por gestores do tipo “DRSE”. Tomando as pontuações factoriais de cada gestor em cada discurso, obtidas através da análise factorial da escala PPG, por Carvalho (2007) procedemos à sua centralização, subtraindo a cada resultado o valor da média do sujeito nos três discursos. Deste modo, pretendia-se anular a tendência de resposta deslocada no sentido dos limites da escala.

Posteriormente, calculámos os valores da média e desvio padrão das pontuações centradas de cada discurso e classificámos um discurso como dominante se, para esse gestor, o resultado nesse discurso se situasse um desvio-padrão acima da média dos gestores. Este procedimento levou-nos à identificação de 106 casos, correspondendo aos casos mais extremos de um determinado discurso. Em cinco casos, o mesmo gestor foi classificado em diferentes discursos, o que levou à exclusão desses casos na análise. Teríamos assim grupos de gestores cujo tipo de discurso se diferenciava claramente dos outros gestores, e predominaria entre os outros dois tipos de discurso. Então, dos 106 casos considerados, 58 (52.3%) correspondem ao DFE 29 (26.1%) ao DRSE e 19 (17.1%) ao DS. Assim, o discurso mais frequente é o DFE, seguido do DRSE e, por fim, do DS.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

Quanto às percepções dos gestores inquiridos acerca dos estádios do CVO em que se encontram as empresas em que trabalham actualmente: 31 (27.9%) gestores referiram ser no estádio da Colectividade; 30 (27%) gestores mencionaram que a empresa se encontra no estádio Empreendedor; 25 (22.5%) gestores disseram ser no estádio da Formalização e do Controlo; e, também, 25 (22.5%) gestores mencionaram que a empresa estava no estádio da Elaboração da Estrutura.

De encontro às nossas hipóteses e objectivos de investigação (1, 2 e 4), foi usada a análise multivariada da variância³⁰ (MANOVA), visto que esta técnica permite considerar várias variáveis dependentes, simultaneamente, e verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre estas e a VI considerada (Newton & Rudestam, 1999). Além disso, foram utilizadas *One-way* ANOVA's³¹ para investigar que variáveis (individuais e organizacionais) têm influência nos discursos dos gestores (tomando como VI a variável “discurso”). E, por fim, foi utilizada uma regressão linear³² múltipla³³, com o intuito de investigar a possibilidade de um efeito moderador do estádio do CVO na relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*.

Discursos dos gestores e saliência dos *stakeholders*

Após a análise dos pressupostos, efectuou-se uma análise multivariada da variância (MANOVA) para avaliar se o factor “discurso” teve um efeito

³⁰ Quando do uso desta técnica, há pressupostos, que devem ser analisados, nomeadamente, a normalidade multivariada e a homogeneidade de variâncias-covariâncias (Martinez & Ferreira, 2007; Maroco, 2007). O pressuposto da normalidade multivariada foi abusivamente validado com a normalidade univariada de cada uma das variáveis dependentes com testes univariados de *Kolmogorov-Smirnov* ($p \geq .05$ para todos os grupos). O pressuposto da homogeneidade de variâncias-covariâncias em cada grupo foi avaliado com o teste *M de Box*.

³¹ A análise da variância (ANOVA) é um procedimento que permite comparar médias, quando são consideradas mais do que duas categorias. Além disso têm que ser cumpridos três pressupostos para a utilização deste tipo de análise: a variável dependente deve ser qualitativa, os resultados devem seguir a distribuição normal e as variâncias devem ser homogéneas (Martinez & Ferreira, 2007).

³² A regressão linear define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável critério a partir de um conjunto de variáveis predictoras. Também esta técnica deve seguir alguns requisitos: a homogeneidade dos resíduos (analisada através do teste de *White*), a distribuição normal dos erros, a independência dos resíduos e o diagnóstico da multicolinearidade (Martinez & Ferreira, 2007).

³³ Trata-se de uma regressão múltipla porque envolve mais do que duas variáveis predictoras (Maroco, 2007).

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

estatisticamente significativo sobre a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*. A MANOVA revelou que o tipo de discurso dos gestores não teve um efeito significativo, uma vez que $p > .001$ [Traço de Pillai = .060; $F(2, 102) = .770$].

A análise descritiva revelou que, nos três tipos de discurso considerados, o *stakeholder* “clientes” apresenta um valor médio de saliência mais elevado e a “comunidade” um valor médio de saliência mais baixo (ver Quadro 3). Para os gestores que adoptam, predominantemente, o DRSE o *stakeholder* mais valorizado é o dos clientes, seguindo-se os colaboradores, os sócios/accionistas e, por fim, a comunidade. Quanto aos gestores que adoptam, predominantemente, DFE, o *stakeholder* mais valorizado é o dos clientes, seguindo-se os sócios/accionistas, os colaboradores, por fim, a comunidade. Para os gestores que adoptam, predominantemente, o DS o *stakeholder* mais valorizado é o dos clientes, seguindo-se os colaboradores, os sócios/accionistas e, por fim, a comunidade, tal como acontece no DRSE.

Quadro 3. Saliência dos Stakeholders em função do tipo de discurso – Média e desvio-padrão

Tipo de discurso	Saliência	Média	Devio Padrão
RSE	Cli	4.241	.160
	S/A	3.230	.169
	Col	3.632	.179
	Com	2.402	.137
FE	Cli	4.094	.114
	S/A	3.497	.120
	Col	3.404	.128
	Com	2.310	.098
S	Cli	3.982	.197
	S/A	3.228	.208
	Col	3.614	.221
	Com	2.456	.169

CVO e Saliência dos stakeholders

Depois da análise dos pressupostos, efectuou-se uma análise multivariada da variância (MANOVA) para avaliar se o factor “CVO” teve um efeito estatisticamente significativo sobre a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders* organizacionais. A MANOVA revelou que o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra teve um efeito marginalmente significativo, uma vez que $p = .030$ [Traço de Pillai = .206; $F(3, 106) = 1.935$]. É de notar que a reduzida potência deste teste, pode ser responsável pela falta de significância estatística (Maroco, 2007). Assim, numa atitude menos conservativa, mas mais potente, recorrendo à Maior

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Raíz de Roy podemos classificar este efeito como estatisticamente significativo sobre a saliência atribuída aos diferentes grupos de *stakeholders*, uma vez que $p < .001$.

A análise descritiva efectuada revelou, novamente, que nos quatro estádios do CVO considerados, o *stakeholder* “clientes” é aquele que apresenta um valor médio de saliência mais elevado e a “comunidade” um valor médio de saliência mais baixo (ver Quadro 4).

No estádio empreendedor o *stakeholder* mais valorizado é, também o dos clientes, seguido dos colaboradores, dos sócios/accionistas e da comunidade. No estádio da Formalização e Controlo, o *stakeholder* mais saliente é o dos clientes, seguido dos sócios/accionistas, dos colaboradores (praticamente em simultâneo) e, por último, a comunidade. No estádio da Elaboração da Estrutura, o *stakeholder* mais valorizado pelos gestores é o dos clientes, seguidamente os colaboradores, dos sócios/accionistas, e por último, uma vez mais, a comunidade. Por fim, no estádio da colectividade verifica-se que o *stakeholder* mais saliente é o dos clientes, seguidos com pouca diferença nos seus valores médios de saliência, pelos sócios/accionistas e pelos colaboradores e, por fim, a comunidade.

Quadro 4. Saliência dos Stakeholders em função do estádio do CVO – Média e desvio-Padrão

Estádio do CVO	Saliência	Média	Desvio Padrão
Estádio da Formalização e Controlo	Cli	4.187	.169
	S/A	3.347	.179
	Col	3.307	.180
	Com	2.373	.160
Estádio Empreendedor	Cli	4.233	.154
	S/A	3.544	.164
	Col	3.989	.164
	Com	2.422	.146
Estádio Elaboração da Estrutura	Cli	4.093	.169
	S/A	3.533	.179
	Col	3.680	.180
	Com	2.520	.160
Estádio da Colectividade	Cli	3.922	.154
	S/A	3.144	.164
	Col	3.044	.164
	Com	2.322	.146

Variáveis com influência nos discursos dos gestores

As variáveis, cuja influência nos discursos dos gestores, decidimos estudar foram de dois tipos: *variáveis individuais* (antiguidade na função, antiguidade na empresa, tipo de função, departamento, idade, sexo,

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

habilitações académicas, área de formação) e *variáveis organizacionais* (tipo de empresa, sector de actividade, antiguidade da organização, dimensão da empresa). Depois da análise dos pressupostos da *One-way ANOVA*, prosseguimos com a análise dos resultados e, somente, encontramos relações significativas ao nível da variável antiguidade da organização ($p = .026$). Sendo que, encontramos pontuações mais elevadas, quando os gestores adoptam um DFE nas empresas com menos de 6 meses e nas empresas com mais de 3 anos. Quando os gestores adoptam um DRSE ou um DS, apenas, apresentam pontuações mais elevadas em empresas com mais de 3 anos.

Discursos dos gestores e CVO

Após a análise dos pressupostos, efectuou-se uma análise multivariada da variância (MANOVA) para avaliar se o factor “CVO” teve um efeito estatisticamente significativo sobre os discursos adoptados pelos gestores. A MANOVA revelou que a fase de desenvolvimento da organização não teve um efeito significativo, uma vez que $p > 001$ [Traço de Pillai = .094; $F(3, 107) = 1.152$].

A análise descritiva dos dados mostrou que o discurso que tem um valor médio mais elevado nas quatro fases do CVO, consideradas neste estudo, é sempre o DFE (ver Quadro 5). No estágio empreendedor surge o DFE com os valores mais elevados, seguindo-se o DS e, por fim, o DRSE. No estágio da colectividade verifica-se que o discurso predominantemente adoptado pela gestão é o DFE, seguido do DS e, por fim, do DRSE. No estágio da Formalização e Controlo, o DFE é seguido pelo DRSE e depois pelo DS. Finalmente, no estágio da Elaboração da Estrutura, tal como nas fases anteriores, o DFE é predominante, seguido do DS e depois o DRSE. Há ainda que referir que o DS e o DRSE apresentam sempre valores médios muito próximos, à excepção do caso do estágio empreendedor.

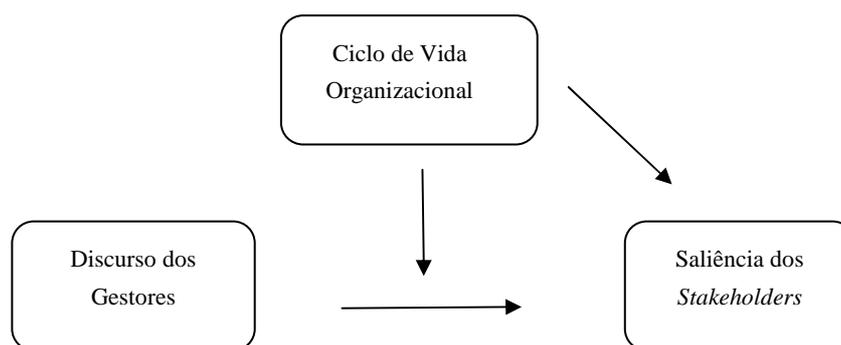
Quadro 5. Tipo de discurso em função da fase de CVO da organização – Média e desvio-padrão

CVO	Discurso	Média	Desvio-padrão
Estádio da formalização e controlo	DRSE	3.384	.207
	DFE	4.035	.186
	DS	3.248	.204
Estádio Empreendedor	DRSE	3.040	.189
	DFE	3.871	.170
	DS	3.710	.186
Estádio da Elaboração da Estrutura	DRSE	3.256	.207
	DFE	4.035	.186
	DS	3.488	.204
Estádio da Colectividade	DRSE	3.458	.186
	DFE	4.069	.167
	DS	3.552	.183

Efeito Moderador

Os efeitos de moderação (interacção) em Psicologia e Ciências do comportamento são de extrema importância, porque de uma forma geral, factores específicos podem ser capazes de reduzir ou aumentar quer a magnitude, quer a direcção de uma ou mais variáveis predictoras (independentes) na variável de resposta (variável dependente) (Maroco, 2007).

Especificamente, no nosso caso de estudo, pretendíamos averiguar se o efeito do tipo de discurso predominantemente adoptado pela gestão sobre a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders* é influenciado pelo nível da variável moderadora, ou seja, pelo estágio do CVO em que a empresa se encontra, tal como, é ilustrado pelo esquema que se segue:



Esquema 1: Modelo hipotético do efeito moderador do CVO na relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Neste caso a técnica da regressão adquire a designação de Regressão Múltipla Moderada, que consiste essencialmente na comparação de duas equações de regressão distintas, baseadas no método dos mínimos quadrados (Maroco, 2007). A primeira equação de regressão inclui os efeitos de 1ª ordem entre os preditores (discurso e CVO) e a variável critério. No que diz respeito à 2ª equação, esta, refere-se aos termos de interacção entre os discursos e os estádios do CVO para a predição da variável critério.

Para testar o efeito moderador³⁴ do CVO na relação entre os discursos predominantemente adoptados pelos gestores da amostra e a saliência atribuída pelos mesmos aos quatro grupos de *stakeholders* considerados na presente investigação foi, então, realizada uma análise da regressão múltipla hierárquica. Assim, quando se pretendem analisar efeitos moderadores e uma das variáveis independentes é qualitativa (no presente estudo a variável CVO) uma das opções metodológicas, de forma a tornar possível a avaliação dos efeitos moderadores através da regressão múltipla³⁵, é a codificação da variável (Maroco, 2007). Além disso, no caso da variável moderadora comportar mais do que duas categorias, tal como é o caso, é necessário proceder à codificação desta em *k-1* variáveis indicadoras. Desta forma, o estudo da interacção exige a construção de um modelo que inclua os termos multiplicativos entre as variáveis independentes e as variáveis indicadoras (Maroco, 2007). Assim, a regressão linear prossegue, geralmente após a estimação dos coeficientes de regressão, com a validação dos pressupostos da técnica (Maroco, 2007).

No quadro 6 apresentamos as estatísticas descritivas das variáveis consideradas na análise de regressão. Quanto à possibilidade do referido efeito moderador, os resultados das análises efectuadas levam-nos a concluir que este não se verifica, visto que a significância associada ao modelo é de .335 (ver quadro 7).

³⁴ Uma variável moderadora é, em termos gerais, é uma variável qualitativa (e.g., sexo, idade, raça, estágio de desenvolvimento organizacional) ou quantitativa (e.g., nível de recompensa) que afecta a direcção e/ou a força da relação entre uma variável independente ou preditora e uma variável dependente ou critério (Baron & Kenny, 1986).

³⁵ Todavia, embora a regressão múltipla seja a técnica estatística privilegiada para examinar efeitos moderadores quando pelo menos uma das VIs é contínua, vários autores não deixam de sublinhar o reduzido poder da técnica na detecção de efeitos interactivos.

Quadro 6. Estatísticas descritivas das variáveis consideradas na equação de regressão múltipla

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
x1x3	111	.00	999.00	27.9459	162.57954
x1x2	111	.00	999.00	45.8468	207.95284
X3	111	.00	1.00	.5495	.49980
X2	111	.00	1.00	.5045	.50225
Discurso	106	1.00	3.00	1.9057	.66945
<i>Valid N (listwise)</i>	106				

Quadro 7. Modelo de Regressão Sumariado

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	1.705	5	.341	1.158	.335 ^a
	<i>Residual</i>	29.146	99	.294		
	<i>Total</i>	30.851	104			

a. *Predictors: (Constant), X3, X2, discurso, x1x2, x1x3*

b. *Dependent Variable: saliência*

A análise dos coeficientes de regressão associados às variáveis de interacção entre o “discurso” e o “CVO”, também, nos permitem concluir que não existe uma interacção estatisticamente significativa entre as referidas variáveis ($p = .361$ e $p = .407$).

V - Discussão

Este trabalho insere-se na linha de investigação ligada à Abordagem dos *Stakeholders*. Nesse âmbito, o nosso principal objectivo foi estudar as potenciais relações existentes entre a saliência atribuída pelos gestores aos diferentes *stakeholders* considerados nesta investigação e os tipos de discurso adoptados pelos gestores da amostra nas diferentes fases do Ciclo de Vida das Organizações a que pertenciam. Por outras palavras, procurámos analisar as relações existentes entre: o tipo de discurso adoptado pelos gestores e a saliência atribuída aos distintos *stakeholders*; os diferentes tipos de discursos e a fase do CVO percebida pelos gestores; e o estágio do CVO e a saliência atribuída aos *stakeholders* organizacionais. Além disso, foi ainda testada a possibilidade de um efeito moderador do estágio de desenvolvimento organizacional, na relação entre os discursos dos gestores e

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

a saliência dos *stakeholders*, bem como a relação entre determinadas características dos gestores e das organizações da nossa amostra e os discursos adoptados.

Importa, ainda, realçar que, parte destes estudos que constituem esta investigação são sustentados teoricamente, como já havíamos mencionado. Contudo, este estudo possui um carácter, essencialmente, exploratório, uma vez que neste domínio é escassa a investigação e notória a inexistência de quadros de referência teórica (fundamentalmente no que diz respeito aos nossos dois últimos objectivos de investigação) que sejam consensuais e suportem a formulação de hipóteses, no que respeita às relações entre variáveis.

O facto do *stakeholder* mais saliente ser, para todas as hipóteses de investigação, o *stakeholder* “clientes”, também, merece ser, por nós, realçado. Este facto remete-nos, efectivamente, para o abandono da visão tradicional centrada no sócio/accionista (*stockholder* ou *shareholder*), que tem vindo a dar força à teoria dos *stakeholders*. Com as alterações que as organizações sofreram ao longo dos últimos anos, também, os seus objectivos sofreram transformações consideráveis. No nosso estudo é visível que os interesses a que os gestores parecem atribuir mais importância (saliência), são aqueles provenientes dos clientes/consumidores, que devem ser vistos como sendo muito mais, do que, somente, um mero meio de obtenção de lucros. Porém, quando verificámos que o discurso mais utilizado pelos gestores da amostra é o DFE (52,3%) parece-nos notória, à primeira vista, uma certa incongruência nestes resultados. Os gestores que adoptam este tipo de discurso, como já mencionamos na primeira parte desta dissertação, focam-se na performance financeira da empresa. Sendo esta uma perspectiva, mais tradicional em que os gestores são vistos como responsáveis pelas actividades conducentes aos lucros e a acção dos gestores é guiada pelos interesses de um grupo dominante - o dos accionistas ou investidores - os restantes interesses parecem ser secundários (embora também importantes). Os clientes, colaboradores e outros grupos de *stakeholders* podem ser tomados em atenção, mas apenas enquanto modo de incrementar o valor para o proprietário/ accionista.

Todavia, os resultados levam-nos a pensar numa interpretação um pouco diferente, atendendo à actual realidade empresarial e social. Os gestores que adoptam este tipo de discurso, efectivamente, estão centrados

nos lucros, mas vêem que tal só é possível se se guiarem por pelos interesses dos clientes. Não tanto numa linha de preocupação com o bem-estar das pessoas, mas sim, na criação de produtos que satisfaçam as suas necessidades. Somente se as pessoas precisarem do que a empresa tem para oferecer, é que esta poderá ter sucesso, lucro e subsistir. Não se trata, pois, da visão tradicional centrada nos lucros e nos interesses dos sócios/accionistas, trata-se, mais provável e efectivamente, de uma visão centrada na obtenção de lucros, mas focada nos interesses dos clientes, que parecer ser identificados como os *stakeholders* mais ligados à obtenção de lucro. Assim sendo, não é enfatizada a aceitabilidade social e/ou política nos discursos dos gestores, como fora adiantada nalgumas investigações da literatura da especialidade, continuando a haver um enfoque naquilo que se consideram ser os lucros e as razões de natureza económica.

Quanto ao facto, do *stakeholder* com pontuações mais baixas, ser em todos os casos, o *stakeholder* comunidade, pensamos dever-se ao facto de ser um *stakeholder* muito abrangente, e por conseguinte, mais difícil de identificar e de operacionalizar, e em última instância parecer ser o *stakeholder* menos ligado aos lucros (mais externo e com menos impacto nas actividades e resultados organizacionais, na generalidade dos casos).

No que diz respeito à nossa primeira hipótese de investigação, e comparando os nossos resultados com aqueles obtidos no estudo de Carvalho (2007) e com as hipóteses formuladas pela autora, poderemos dizer que, para os gestores portadores de um DFE o *stakeholder* a que é atribuída maior importância é o *stakeholder* clientes (o que não era previsto segundo com Carvalho, 2007) seguindo-se os sócios/accionistas (que de acordo com Carvalho, 2007, deveria ser o *stakeholder* mais saliente neste tipo de discurso). Assim, podemos concluir que os gestores portadores deste discurso se preocupam em satisfazer as necessidades e interesses dos *shareholders*, mas estão igualmente conscientes da importância que os clientes assumem para a criação de valor para a sua organização. Para os gestores que adoptam, predominantemente, o DRSE o *stakeholder* mais valorizado é o dos clientes, seguindo-se os colaboradores, os sócios/accionistas e, por fim, a comunidade (o que está de acordo com Carvalho, 2007). Para os gestores que adoptam, predominantemente, o DS, Carvalho (2007) sugeriu que deveriam ser, igualmente, salientes os clientes, os sócios/accionistas e os colaboradores, mas tal não acontece. Tal como

Carvalho (2007) já havia concluído no seu estudo, estes três grupos de *stakeholders* são salientes, mas não de igual forma. Isto é, os gestores atribuem-lhes importância, contudo hierarquizam-nos. Porém, na investigação de Carvalho (2007) a ordem encontrada, como já havíamos referido anteriormente, é em primeiro lugar os clientes, seguidos dos sócios/accionistas e colaboradores; contudo, no nosso estudo surgem em segundo lugar os colaboradores e só depois os sócios/accionistas.

No que à nossa segunda hipótese de investigação, fizemos a comparação dos nossos resultados, com o que fora sugerido por Jawahar e McLaughlin (2001). Como resultado desta comparação, poderemos dizer que, no estágio empreendedor os sócios/accionistas que supostamente seriam o *stakeholder* mais valorizado, somente surgem depois dos clientes e dos colaboradores. No estágio da colectividade, em que os colaboradores deveriam ser o *stakeholder* mais saliente, de acordo com Jawahar e McLaughlin (2001), estes, aparecem praticamente em simultâneo com os sócios/accionistas e com os clientes. Na fase de formalização/controlo, deveria ser atribuída a mesma importância a todos os *stakeholders*, mas tal não se verifica na totalidade. Efectivamente os clientes, colaboradores e sócio/accionistas têm praticamente a mesma pontuação, mas o *stakeholder* comunidade, surge mais distanciado. Por fim, na fase de elaboração da estrutura, o *stakeholder* mais saliente são os clientes (como fora previsto por Jawahar e McLaughlin em 2001), seguidos dos colaboradores e dos sócios/accionistas (que de acordo com os referidos autores deveriam estar a par com o *stakeholder* clientes).

Ainda, referente ao nosso segundo objectivo de estudo, há que salientar a existência de um efeito de interacção significativo entre a saliência atribuída aos distintos *stakeholders* e as várias fases por que uma organização passa ao longo da sua vida. Por outras palavras, os nossos resultados sugerem que, consoante uma organização vai atravessando os diversos estádios de desenvolvimento do CVO, a importância que os gestores atribuem às diferentes partes interessadas na organização vai-se modificando.

Das variáveis organizacionais e individuais estudadas somente a variável “antiguidade da organização” parece ter influência no tipo de discurso predominante pelos gestores. Os resultados indicam que nas empresas mais “novas” e nas empresas com mais de 3 anos, os gestores têm

pontuações mais elevadas no DFE, embora hajam pontuações medianamente elevadas, também, nas empresas com mais de 3 anos, no que se refere ao DRSE. Estes resultados sugerem-nos que os gestores demonstram maiores preocupações de nível político, moral e social quando as empresas são mais “antigas”, porém nas empresas com menos “idade”, os gestores estão mais focados nos lucros, para conseguirem com que a organização sobreviva e vingue no mercado (apesar de tal, também, acontecer nas organizações mais “velhas”, nestas parecem conseguir equilibrar a relação entre o lucro, no sentido literal da palavra, e o capital humano).

De encontro ao nosso quarto objectivo de estudo, concluímos que o DFE é o tipo de discurso predominante em todas as fases do CVO, o que sugere que não existe uma relação estatisticamente significativa entre os discursos dos gestores e os estádios/fases do CVO.

Por fim, no que diz respeito ao efeito moderador do CVO na relação entre os discursos adoptados pelos gestores e a saliência atribuída aos clientes, colaboradores, sócios/accionistas e comunidade, este não se verifica. Por outras palavras, o estádio de desenvolvimento em que cada empresa se encontra, não parece ser susceptível de condicionar ou modificar a relação entre os discursos adoptados pelos gestores e a saliência/importância atribuída aos diferentes grupos de *stakeholders*.

Limitações e pistas para investigação futura

Embora tivéssemos, no decorrer da investigação, uma preocupação no sentido do rigor metodológico e conceptual, admitimos a existência de algumas limitações no estudo realizado.

A maior limitação que nos apraz mencionar é que, situando-se o nosso estudo na área da Psicologia das Organizações e do Trabalho e estando nós a tratar de relações e fenómenos multi-causais, é importante termos em consideração conceitos e variáveis que já foram apontados noutros estudos e outras ainda acerca das quais ainda não existe investigação. No caso do nosso estudo em particular, dadas as limitações espaciais e temporais não nos foi possível analisar todas as hipóteses que gostaríamos. Por exemplo, teria sido importante analisar se existe alguma relação entre as características das organizações (e.g., dimensão e antiguidade) e o CVO, visto que, Adizes (1989) defendeu que o tamanho e o tempo de vida das organizações não são causas do crescimento e do envelhecimento, porque grandes empresas com

grandes tradições podem ser “jovens” e pequenas empresas sem tradição podem ser “velhas”.

Outra limitação que identificámos refere-se à impossibilidade de termos em consideração todos os *stakeholders* relevantes para todas as organizações da nossa amostra, tal como recomenda a literatura, uma vez que isso implicaria constrangimentos operacionais e temporais que inviabilizariam o nosso estudo. Desta forma, a nossa escolha recaiu em *stakeholders* primários ou internos (sócios/accionistas, clientes, colaboradores) e secundários ou externos (comunidade), com os quais os gestores lidam e comunicam diária e regularmente.

Uma outra limitação, refere-se ainda à existência de poucos estudos que possam sustentar as nossas hipóteses de investigação, nomeadamente, no que se refere aos dois últimos objectivos, como já havíamos mencionado.

Mais ainda, devido à heterogeneidade da nossa amostra (empresas de várias dimensões e sectores) torna-se mais difícil a generalização dos resultados, visto que seria necessária uma amostra substancialmente maior, condicionando a extrapolação das interpretações efectuadas para outros contextos empresariais.

Além disso, tomar como nível de análise da fase do CVO um nível individual, em detrimento de um nível organizacional de análise, pode, eventualmente, ter enviesado os resultados obtidos. Por outras palavras, ao considerarmos a percepção de cada gestor da fase de CVO da empresa, como o que mais influenciaria os seus discursos e, por conseguinte, a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*, poderá não ser o nível de análise mais adequado neste tipo de estudos. Esta poderá ser uma questão interessante para estudos posteriores: verificar se há diferenças significativas entre a percepção de cada gestor da fase de CVO em que a empresa se encontra, em relação ao consenso entre os gestores da organização acerca do mesmo.

Além disso, pudemos constatar, tal como Carvalho (2007) já havia referido, que pode haver uma certa confusão por parte dos gestores ao responderem ao Questionário PPG, ao nível do que é solicitado no enunciado do mesmo. Por outras palavras, alguns respondentes podem classificar as preocupações e prioridades da gestão tendo em conta a organização numa perspectiva mais generalista e não, tendo em conta, aquelas que são as suas próprias preocupações e prioridades, de acordo com a função que desempenham na empresa no momento.

VI – Conclusões

Tal como referiu Carvalho em 2007, a avaliar pela quantidade de estudos e publicações dedicados à abordagem dos *stakeholders*, somos levados a dizer que esta constitui hoje uma área de manifesto interesse no meio empresarial e académico. Um breve olhar pela literatura no âmbito das organizações atesta o lugar de destaque que as questões ligadas à gestão dos *stakeholders* ocupam. Além disso, de entre as diversas áreas do conhecimento, que se têm dedicado ao estudo do sucesso empresarial, quase todas confirmam que o gestor é a peça fundamental para o sucesso (Camilotti, 2007).

Adicionalmente, os psicólogos têm tentado descrever as características dos gestores e das organizações que afectam o desenvolvimento do negócio, porque os gestores não podem construir empresas auto-sustentáveis simplesmente “deixando o barco correr”. Enquanto os gestores planeiam o futuro da organização, eles devem gerir a empresa como se ela estivesse prestes a afundar e devem sempre adquirir novas *skills* e questionarem-se, constantemente, para onde querem ir e como chegarão lá. Através da análise dos seus discursos, do CVO e tendo sempre subjacente aos seus pensamentos e procedimentos, que as organizações são compostas por vários conjuntos de *stakeholders* (aos quais vão atribuindo diferentes níveis de saliência) podem-se averiguar quais os procedimentos, os comportamentos e as modificações necessárias para garantir a sobrevivência e o sucesso do empreendimento.

Bibliografia

- Abernathy, W. J. (1976). Production process structure and technological change. *Decision Science*, 7(4), 607-619.
- Adler, R., & Chaston, K. (2002). *Stakeholders'* perceptions of organizational decline. *Accounting Forum*, 26(1), 31-44.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Adizes, I. (1989). *Les cycles de vie de l'entreprise*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida dela organization*. Madrid: Díaz de Santos.
- Agarwal, R., Sarkar, M. & Echambadi, R. (2002). The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach, *Academy Management Journal*, 45(5), 971-994.
- 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:

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

- Almedina.
- Asher, C. C., Mahoney, J. & Mahoney, J. (2004). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. New Orleans: *Academy of Management Business Policy & Strategy Division Symposium*.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Attas, D. (2004). A moral stakeholder theory of the firm. *Éthique et économique/Ethics and Economics*, 2 (2), 1-8.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2), 1173-1182.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Black, B. (1998). Shareholder activism and corporate governance in the United States. In P. Newman (Ed.). *The new palgrave dictionary of economics and the law*, 3(2), 459-465.
- Branch, K. (2002). Participative management and employee and stakeholder involvement. *Participative Management*, 10(2), 1-10.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6 (1), 21-53.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 525-544.
- Cameron, K. & Whetten, D. (1988). Models of organizational life cycle: Applications to higher education. In K.S. Cameron, R.I. Sutton & D.A. Whetten (Eds.). *Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions*. Cambridge, MA: Balinger Publishing.
- Camilotti, L. (2007). *Modelo de Avaliação de cursos de capacitação empresarial*. Tese de Doutorado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: The case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-410.
- Carvalho, C. (2001). *Organizações e eficácia: Representações e avaliação*. Tese de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C., & Gomes, A. (2002). Eficácia organizacional: Construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1(1/2), 15-37.
- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional, *Psychologica*, 38, 45-64.
- Carvalho C., & Gomes, A. (2008). Saliência de Stakeholders: Construção e validação da escala de gestão de stakeholders, *Psychologica*, 47, 201-218.
- Child, J., & Kieser, A. (1981). *Development of organizations over time*. In P.C. Nystrom & W.A. Starbuck (Eds.). *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Dias, S. (2008). *A saliência dos stakeholders e a gestão de conflitos*. Dissertação de mestrado

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos stakeholders: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

- não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dodge, H. R., & Robbins, J. E. (1992). An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 27-37.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, 20(1), 65-91.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. San Francisco: Little Brown and Company.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial *stakeholder*: Advancing the conceptual consideration of *stakeholder* status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Elijido-Ten, E. O. (2007). Applying *stakeholder* theory to analyze corporate environmental performance: Evidence from Australian listed companies. *Asian Review of Accounting*, 15(2), 164-184.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, M. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ferreira, A. (2008). *A saliência dos stakeholders e a sua relação com a responsabilidade social das empresas*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, C. (1992). Technology, progress and the quality of life. *The economics of hope: Essays on technical change, economics*, 4, 153-172.
- Freeman, R. (1994). Divergent *stakeholder* theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. (1994). The politics of *stakeholder* theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. (1999). Divergent *stakeholder* theory (response). *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Filley, A. C. & Aldag, R. J. (1980). *Organizational growth and types: Lessons for small institutions*. In B. Staw & L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behaviour* (pp. 279-320). Greenwich, CT: JAI Press
- Galbraith, J. K. (1982). *Uma teoria do controlo dos preços*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Gergen, K. (1992). *Organization theory in the post modern era*. In M. Reed & M. Hughes (Eds.). *Rethinking organization*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. (1998). *Toward a post-modern and post-western psychology*. In A. D. Gomes & J. P. Valentim (Eds.). *Psicologia e Sociedade*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora
- Gomes, A. D. Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.
- Gomes, A. D., & Mira, M. R. (2006). Configurações discursivas e desenvolvimento organizacional. In J. F. S. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.). *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 253-268). Lisboa: RH Editora.
- 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.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1, 1-10.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992), *O inquérito: Teoria e prática* (3ªed.). Oeiras: Celta Editora.
- Harrison, M., & Shirom, A. (1999). *Organizational diagnose and assessment*. Thousands Oaks: Sage.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). *Stakeholder: Agency theory*. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Jawahar, I. M. & McLaughlin, G.L. (2001). Toward a descriptive *stakeholder* theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*. 26(3), 397-414.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent *stakeholder* theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Letter to AMR regarding “convergent *stakeholder* theory”. *Academy of Management Review*, 10, 621-623.
- Karlsen, J. (2002). Project *stakeholder* management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicologia Social de las Organizaciones*. México: Trilas.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22, 437-457.
- Kimberly, J. R. & Miles, R. (1980). *The organizational life cycles*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior* (4ªed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Lima, A. & Lezana, A. (2000). Justificativa e bases para um modelo de diagnóstico para pequenas empresas considerando o comportamento empreendedor. In *VI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp.4-10). São Paulo.
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45, 102-112.
- Lyden, F. J. (1975). Using Parson’s functional analysis in the study of public organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20, 59-70.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Marshall, H., & Wetherell, M. (1989). *Talking about carcer and gender identities: A discourse analysis perspective*. In D. Baker & S. Skevington (Eds.). *The social identity of women*. London: Sage Publications.
- Martinez, L. & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com o SPSS: Primeiros passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Miles, R. (1980). *Macro organizational behavior*. Sta. Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Miles, R. H., & Randolph. W. A. (1980) Influence of organizational learning styles on early development. In J. H. Kimberly and R. H. Miles (Eds.). *The organizational life cycle* (pp. 44-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M., & White, J. (1997). Setting socially irresponsible marketing objectives: A comment on a “quality of life approach”. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 413-418.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mitchell, R., & Agle, B. (1997). *Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization*. In J. Weber & K. Rehbein (Eds.). *International Association for Business and Society, 1997 proceeding*, (pp. 365-370). Destin, FL: International Association for Business and Society.

A relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders*: o papel moderador do Ciclo de Vida Organizacional

Joana Filipa Conceição Araújo (joanaconceicaoaraujo@gmail.com) 2009

- 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.
- Narayan, V. & Nath, R. (1993). *Organizationa theory: A strategic approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Neal, J. (1978). *The life cycles of alternative organizations*. Boston: Inter Collegiate Case Clearinghouse.
- Newton, R. R. & Rudestam, K. E. (1999). *Your statistical consultant: Answers to your data analysis questions*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Olson, P. D. & Terpstra, D. E. (1992). Organizational structural changes: Life-cycle stage influences and managers' and interventionists' challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 5(4), 27-40.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder legitimacy*. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Preble, J. (2005). Toward a comprehensive model of *stakeholder* management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1982). Life cycles and shifting criteria on effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 27, 11-23.
- Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Life cycles and shifting criteria on effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Roloff, J. (2007). Learning from multi-*stakeholder* networks: Issue-focussed *stakeholder* management. *Journal of Business Ethics*, 82, 233-250.
- Rossi, P.H., Wright, J.D. & Anderson, A.B. (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Scholl, H.J.J. (2001). Applying *stakeholder* theory to E-government: Benefits and limits. *Action Research*, 2 (3), 277-304.
- Scott, B. (1971). *Stages of corporate development* (pp.371-294). Boston: Intercollegiate Case Clearing House.
- Slinger, G. (1999). Spanning the gap: The theoretical principles that connect *stakeholder* policies to business performance. *Corporate Governance*, 7(2), 136-151.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top management priorities in different stages of organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28, 799-820.
- Srinivasan, V. (2007). Understanding the human resource challenges in not-for-profit organisations from a lifecycle perspective. *Journal of Health Management*, 9(2), 189-199.
- Sternberg, E. (1996). *Stakeholder* theory exposed. *Economic Affairs*, 16(3), 36-38.
- Sternberg, E. (2000). How the strategic framework for UK company law reform undermines corporate governance. *Hume Papers on Public Policy*, 8(1), 54-69.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). *Stakeholding*: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Summer, C. E., (1980). *Strategic behavior in business and government*. Boston: Little Brown.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Torbert, W. (1974). Prebureaucratic and postbureaucratic stages of organizational development. *Interpersonal Development*, 5, 1-25.
- Van Dijk, T. A. (1997). Discourse as interaction in society. In Teun A. Van Dijk (Ed.). *Discourse studies: A multidisciplinary introduction - discourse as social interaction* (pp. 1-37). Londres: SAGE Publications.
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1995). *Management of organizational behavior* (pp. 47-53, 393-395, 618-621). New Jersey: Prentice Hall.

ANEXOS



FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

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

Exmo(a) Senhor(a).

Dirijo-me a V. Exa. na qualidade de investigadora da Universidade de Coimbra.

No âmbito do mestrado que estou a realizar na área de Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, proponho-me a realizar um estudo no âmbito do comportamento organizacional. Esse estudo centra-se no papel do Ciclo de Vida das Organizações (estádios de desenvolvimento das organizações) na relação entre os diferentes discursos dos gestores (preocupações e prioridades de gestão) e a saliência (importância) atribuída aos diversos *stakeholders* (partes interessadas numa organização).

Para levar a cabo esta investigação necessito de recolher dados referentes a um mínimo de 50 empresas, recolha esta que consiste na passagem de questionários.

Às empresas participantes nesta investigação fica garantido o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados, bem como à entrega, após conclusão do mestrado, de um documento com os resultados do estudo.

Como é sabido, a cooperação estreita entre empresas e universidades tem um papel determinante na economia e na sociedade, ao nível sobretudo da investigação e da transferência e divulgação de conhecimentos. Assim, gostaria de poder contar com a colaboração da vossa empresa para este estudo. Neste sentido, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitada, enviarei, se assim considerarem necessário, um resumo do projecto de investigação que estou a desenvolver, para que o possam analisar. Terei todo o gosto em explicar a minha investigação de forma mais detalhada.

Desde já grata pela atenção dispensada e com o desejo que deste primeiro contacto possa resultar uma parceria efectiva, esperando uma resposta positiva da vossa parte, despeço-me com os meus melhores cumprimentos.

Joana Araújo

CONTACTOS

Joana Filipa Conceição Araújo
Praça da República, n^a38, 3^oandar
3000-343 Coimbra

E-mail:

(Joana Araújo) joana_araujo@msn.com

Telefone:

913287955



Projecto de Investigação

1) Equipa de projecto

Responsáveis: Joana Araújo, mestranda em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob a orientação da Prof. Doutora Carla Carvalho.

2) Introdução e Objectivos

Face a uma realidade empresarial cada vez mais competitiva e a contextos marcadamente incertos, as empresas procuram constantemente formas de superar a concorrência e conquistar vantagens competitivas. Uma das estratégias mais importantes reside na gestão dos *stakeholders* (donde a determinação da saliência dos *stakeholders* é fundamental), que pode ser vista como um processo sistemático de organização das relações entre as organizações e as diversas partes interessadas ou constituintes. Com o processo de globalização, as empresas tendem, cada vez mais, a interagir com um maior número de actores (accionistas, colaboradores, clientes, comunidade, entre outros), com diferentes exigências, expectativas e interesses (por vezes contraditórios), que devem ser devidamente compatibilizados. Adicionalmente, as preocupações e prioridades em termos de valores e práticas organizacionais (discursos dos gestores) também parecem interferir de forma significativa com essa designada gestão dos *stakeholders*.

Tanto a saliência atribuída aos diferentes *stakeholders*, como os diversos discursos adoptados por parte dos gestores, parecem sofrer influência da percepção (por parte dos gestores) da fase do ciclo de vida organizacional em a empresa se encontra. Assim, reconhecendo a relevância destas temáticas propomo-nos a estudá-las, com os seguintes objectivos:

1) Avaliar a relação entre os discursos dos gestores e a saliência dos *stakeholders* (accionistas, clientes, colaboradores, comunidade);

2) Avaliar a relação entre o Ciclo de Vida das Organizações e a saliência dos *stakeholders*;

3) Avaliar a relação entre o Ciclo de Vida das Organizações e os discursos dos gestores.

Com esta investigação pretendemos contribuir para um desenvolvimento do conhecimento científico destas temáticas, bem como contribuir para uma melhor e mais eficaz gestão das empresas e das relações entre as pessoas que nela trabalham.

3) Amostra e participação das empresas

Este estudo será realizado numa amostra que contará com um mínimo de 50 empresas a operar em Portugal.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar recolha de dados (informação necessária à realização do estudo), através do preenchimento de questionários, por parte de gestores e/ou de directores.

O período de recolha de dados decorrerá entre Novembro de 2008 e Janeiro de 2009.

Os questionários poderão ser enviados por carta, por e-mail ou entregues por nós na própria empresa.

4) Tempo previsto para a recolha de informação

Prevê-se que o preenchimento do questionário leve cerca de quinze minutos por participante.

5) Direitos e obrigações da equipa de investigação

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja recolha incompleta de informação;
- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir confidencialidade e anonimato a todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da Psicologia;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa.

CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão da

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

3000-115 COIMBRA Telefones: (Geral) 239 851 450 (Directo – NEFOG) 239 851 454

(Joana Araújo) joana_araujo@msn.com (Carla Carvalho) ccarvalho@fpce.uc.pt



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

CONFIDENCIAL

Estamos a desenvolver um estudo que se enquadra sobre alguns processos organizacionais, num conjunto de organizações portuguesas.

Neste sentido, **solicitamos a sua colaboração** através do **preenchimento dos questionários** que a seguir apresentamos.

Note bem que não há respostas certas ou erradas, boas ou más. Reflicta cuidadosamente e responda a todas as questões de forma honesta, baseando-se apenas na experiência e no conhecimento que tem da **empresa onde trabalha**.

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,
Joana Araújo

Solicitamos o preenchimento dos três questionários seguintes:

- 1) O primeiro questionário visa caracterizar os principais grupos de “interessados” (stakeholders) da sua empresa (Clientes, Sócios/Accionistas, Colaboradores, Comunidade);**
- 2) O segundo questionário visa caracterizar as suas principais prioridades e preocupações de gestão;**
- 3) O terceiro visa caracterizar a fase de desenvolvimento/etapa do ciclo de vida da empresa onde trabalha.**

Questionário 1: Para cada um dos seguintes grupos de “interessados” (stakeholders) da sua empresa (*clientes, 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 coloque o número que melhor corresponda à sua opinião pessoal, usando a seguinte escala:

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

Durante o mês passado, este grupo de “interessados” (stakeholders) ...	Clientes	Sócios/Accionistas	Colaboradores	Comunidade
1. Demonstrou que as suas solicitações, exigências ou reclamações eram urgentes				
2. Exigiu à nossa empresa uma resposta rápida e imediata às suas solicitações, exigências ou reclamações				
3. Fez com que a nossa empresa dedicasse muito tempo às suas solicitações, exigências ou reclamações				
4. Exibiu algum tipo de poder para influenciar a nossa empresa, mesmo que não o tenha usado				
5. Fez com que a nossa empresa prestasse muita atenção às suas solicitações, exigências ou reclamações				
6. Foi capaz de exercer algum tipo de controlo sobre a nossa empresa				
7. Fez com as suas solicitações, exigências ou reclamações sobressaíssem aos olhos da nossa empresa				
8. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações racionais				
9. Controlou algum tipo de recursos ou meios vitais à nossa empresa				
10. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações com fundamento				
11. Fez-nos crer que não atender às suas solicitações, exigências ou reclamações gerava atrasos inaceitáveis				
12. Apresentou solicitações, exigências ou reclamações justificáveis				

Questionário 2: O conjunto das seguintes afirmações tem como objectivo **caracterizar as suas principais prioridades e preocupações de gestão**. Neste sentido, diga-nos por favor, em que medida cada uma delas corresponde à sua opinião pessoal, utilizando para o efeito a seguinte escala (fazendo uma **X** na opção correspondente):

1. <i>Discordo muito</i>	2. <i>Discordo</i>	3. <i>Não concordo nem discordo</i>	4. <i>Concordo</i>	5. <i>Concordo muito</i>
--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------

<i>Atendendo à minha função nesta empresa, é para mim uma prioridade...</i>	<i>Discordo muito</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo muito</i>
1. Assegurar a performance financeira da empresa					
2. O retorno do investimento e os lucros					
3. Ter em conta os interesses dos sócios/accionistas					
4. A responsabilidade social da empresa					
5. Compatibilizar as exigências, por vezes em conflito dos vários “interessados” da empresa					
6. Estar atento às oportunidades e criar vantagens competitivas					
7. Envolver os principais “interessados” no planeamento e na gestão da empresa					
8. Maximizar o bem-estar social da empresa					
9. Equilibrar e compatibilizar expectativas/ objectivos diferenciados					
10. A eco-eficiência (fazer mais e melhor com cada vez menos recursos) da empresa					
11. Maximizar os lucros da empresa					
12. Definir a estratégia da empresa de acordo com os objectivos dos sócios/accionistas					
13. Alcançar objectivos socialmente relevantes e desejáveis					
14. Gerar mais valias de capital					
15. Obter a cooperação entre os principais “interessados” (stakeholders)					
16. Agir com base na cooperação, no compromisso, na lealdade e na confiança					
17. A performance social da empresa já que esta é a expressão máxima de todos os interesses em jogo					
18. Preservar a imagem, a reputação e a credibilidade da empresa					
19. Reforçar a competitividade da empresa					
20. Contribuir para a efectiva materialização do desenvolvimento sustentável					
21. Garantir lealdade nas relações estabelecidas com os “interessados” (stakeholders)					
22. Aplicar parte dos lucros na qualidade de vida das pessoas					
24. Satisfazer todos os grupos de “interessados” (stakeholders) da empresa					

Questionário 3: As afirmações que se seguem dizem respeito a alguns aspectos da vida de uma empresa. Leia-as cuidadosamente e identifique aquela que, em sua opinião, **mais se aproxima do que, no geral, acontece na sua empresa**, assinalando-a com uma **X** no espaço correspondente.

____ **1.** A organização a que pertença encontra-se numa fase caracterizada pela estabilidade e elevada formalização, pelo planeamento e controlo, procurando-se a todo o custo alcançar os objectivos definidos. As nossas preocupações centram-se na procura de eficiência e produtividade, pelo que procuramos ajustar as nossas funções tendo em vista a eficácia da organização. Deste modo, gerir eficazmente a informação e a comunicação e coordenar eficazmente, são algumas das nossas preocupações. A liderança exercida é reforçada e centralizada, existindo clareza quanto à missão e estando institucionalizadas as regras, normas, procedimentos e políticas. A tomada de decisão assume um carácter formal e o nosso líder consulta/ouve os colaboradores com frequência. Os problemas que possam surgir prendem-se com questões de controlo.

____ **2.** A organização a que pertença encontra-se numa fase caracterizada por uma elevada flexibilidade, inovação e criatividade. Havendo ainda pouca clarificação das nossas funções, confiamos no fundador da empresa e procuramos corresponder-lhe, obter o seu apoio e seguir as suas orientações. As nossas preocupações centram-se em torno da aquisição e gestão de recursos, do crescimento, da adaptação à envolvente e da sobrevivência. A nossa estrutura é bastante informal e o planeamento, a coordenação e as metas encontram-se ainda numa fase de desenvolvimento. A liderança exercida é personalizada, as decisões são centralizadas e os conflitos praticamente inexistentes.

____ **3.** A organização a que pertença encontra-se numa fase onde o planeamento é a longo prazo, procurando-se diversificar os produtos/serviços e os mercados, a fim de nos renovarmos e/ou expandirmos e aproveitarmos as oportunidades para crescer. Os objectivos a alcançar e a forma de os atingir são aceites e claros para todos. As preocupações som a descentralização da estrutura e das decisões, a procura de flexibilidade e a aquisição de recursos são uma constante. A clarificação de funções é feita, geralmente, com base nas competências de cada um de nós, o que pode gerar alguns conflitos de papéis e de poder. Procuramos crescer e desenvolver a organização, pelo que se torna necessário descentralizar, delegar e obter colaboração entre os diferentes níveis. O nosso líder procura intervir o mínimo e encorajar a elevada qualidade no desempenho. Nestas condições, o aparecimento de alguns conflitos internos é inevitável, tornando-se por isso necessário que a comunicação seja formal.

____ **4.** A organização a que pertença encontra-se numa fase em que a sua estrutura é flexível e a comunicação informal, existindo um forte sentimento de família, cooperação e compromisso entre os membros. Procuramos dialogar sobre os objectivos e o modo de os alcançar, o que, por vezes, leva a que as ideias do fundador sejam postas em causa. Todos nos sentimos empenhados, e a liderança exercida é personalizada, havendo, contudo, alguma delegação na tomada de decisões, o que, por vezes, faz emergir alguns problemas, porque a divisão de tarefas ainda não é efectuada com base nas capacidades reais de cada um. A missão da nossa organização está clarificada, sendo uma constante as preocupações com a produção, a inovação e a expansão.

Para terminar, por favor indique (colocando uma X na opção

correspondente ou preenchendo os espaços em branco, consoante as opções de resposta):

1. Tipo de empresa em que trabalha:

Empresa Industrial Empresa de Serviços

Empresa Comercial

1.1. Actividade principal/sector de actividade da empresa (com breve descrição, se necessário):

2. Qual a "idade" da organização onde trabalha (há quanto tempo existe)?

menos de 6 meses 3 até 5 anos

6 meses até 1 ano 5 até 10 anos

1 até 3 anos Mais de 10 anos

3. Dimensão da empresa onde trabalha:

menos de 10 colaboradores menos de 250 colaboradores

menos de 50 colaboradores a partir de 250 colaboradores

4. Em que concelho se situa a organização onde trabalha?

5. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

menos de 6 meses 3 até 5 anos

6 meses até 1 ano 5 até 10 anos

1 até 3 anos Mais de 10 anos

6. Qual a função que desempenha?

Gestor proprietário Director de Departamento

Gestor não proprietário Chefia de secção/unidade

7. Há quanto tempo desempenha esta função?

menos de 6 meses 3 até 5 anos

6 meses até 1 ano 5 até 10 anos

1 até 3 anos Mais de 10 anos

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

Depart. Comercial Depart. Administrativo

Depart. Financeiro Depart. Rec. Humanos

Depart. Marketing Depart. Qualidade

Depart. Produção Depart. Investigação/Desenv.

Outro Departamento Qual? _____

9. A sua empresa está certificada em termos de qualidade?

Sim Está em curso o processo de certificação

Não

10. Qual a sua idade?

Menos de 20 anos Entre 36 e 40 anos

Entre 20 e 29 anos Entre 41 e 50 anos

Entre 30 e 35 anos Mais de 50 anos

11. Sexo:

Fem.

Masc.

12. Que habilitações escolares/académicas possui?

Até ao 4º ano Escolaridade Freq. do ensino superior

Do 5º ao 6º ano Escolaridade Bacharelato

Do 7º ao 9º ano escolaridade Licenciatura

Do 10º ao 12º ano escolaridade Mestrado e/ou pós-graduação

Doutoramento

(por favor especifique a sua área de formação):

Mais uma vez, muito obrigada pela sua colaboração!!

