



## INTEGRAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO PLURALISTA<sup>i</sup>

**Jorge Rodrigues<sup>ii</sup>**

ISCAL - Lisbon Accounting and Business School,  
Instituto Politécnico de Lisboa,  
Portugal

### **Resumo:**

Os indivíduos ou grupos atingidos pelas atividades de uma organização, para com os quais esta tem responsabilidades em dar satisfações, são conhecidos por *stakeholders*. Esta comunidade de referência é crucial para o desenvolvimento e a boa saúde da organização, constituindo a sua identificação e integração na estratégia global daquela um importante desafio de gestão. Para isso os gestores necessitam de identificar e incluir aqueles nos seus modelos mentais. Com recurso à revisão da literatura, não obstante as críticas, sugerem-se os atributos poder, legitimidade e urgência, para aquele fim. Estes são atributos inclusivos que permitem adequar contingencialmente a formulação da estratégia global da organização, como resposta às dinâmicas do meio envolvente. Assim, deverão ser envolvidas todas as partes interessadas num diálogo multilateral que permita obter um melhor conhecimento das expectativas daquelas, para a tomada de decisões com maior aderência à realidade.

**Palavras-chave:** partes interessadas, constituintes, estratégia, governabilidade

### **Abstract:**

The individuals or groups affected by the activities of an organisation, to whom the organisation has a responsibility to provide satisfaction, are known as stakeholders. This reference community is crucial for the development and good health of the organisation, and its identification and integration in its global strategy is an important management challenge. Thus, managers need to identify and include them in their mindsets. Using the literature review, notwithstanding the criticism, we highlight the attributes of power, legitimacy and urgency. These are inclusive attributes that enable the contingent adaptation of the formulation of the organisation's global strategy as a response to the dynamics of the environment. Thus, all interested parties should be involved in a

---

<sup>i</sup> INTEGRATION OF STAKEHOLDERS INTO THE ORGANIZATIONAL STRATEGY: A PLURALIST VISION

<sup>ii</sup> Correspondence: email [jjrodrigues@iscal.ipl.pt](mailto:jjrodrigues@iscal.ipl.pt)

multilateral dialogue that allows better knowledge of their expectations, so that decisions can be taken with greater adherence to reality.

**Keywords:** stakeholders, constituencies, corporate strategy, corporate governance

## Introdução

Os gestores dispõem de valores e experiências que lhes proporcionam um conjunto de competências e uma base de conhecimentos alargada. Esses conhecimentos podem ser usados para os ajudar na interpretação de situações de trabalho concretas. O conjunto destas variáveis – valores, experiência, conhecimentos, competências e modelos mentais – determina, em parte, como o gestor exercerá um determinado cargo – o seu estilo de gestão.

Por outro lado, nos regimes capitalistas a atividade económica desenvolve-se segundo um sistema social pluralista, o qual descentraliza o poder da Sociedade através da sua dispersão numa grande variedade de instituições. Nenhuma destas é independente das outras, mas cada uma delas possui autonomia para prosseguir os seus próprios fins. Com o poder disperso desta forma a Sociedade está potencialmente protegida do domínio de um único grupo ou instituição (Mercklé, 2004). Logo, uma grande variedade de grupos usa o poder ou influência para beneficiar os interesses particulares dos cidadãos que representam. Esta perspetiva pluralista do governo das organizações é muitas das vezes exposta mais como posição política e não suportada em teorias económicas, sendo raro encontrar análises de como diferentes afetações dos benefícios afetam o desempenho económico (Lazonick *et O'Sullivan*, 2001; Aguilera *et al.*, 2018). Prevalece assim a noção de interesse social da organização, enquanto agente económico autónomo que prossegue fins próprios distintos, o qual deve orientar as ações e a conduta dos gestores, na prossecução do interesse comum mais que dos interesses individuais.

Surge então a necessidade de a organização se dar a conhecer à Sociedade, mostrando-lhe aquilo que ela pretende ser no futuro, pelo que os gestores da mesma terão necessidade de formular a estratégia dessa organização, incorporando nela os interesses e expectativas de múltiplas partes interessadas. Assim surge a governabilidade organizacional, a qual abrange o conjunto de mecanismos organizacionais e institucionais que têm por objetivo delimitar os poderes e influenciar as decisões dos gestores, delimitando o seu poder de decisão discricionário (Charreaux, 1997, 1998, 2004). Assim, a gestão propriamente dita foca-se na elaboração de estratégias para atingir os objetivos fixados pela organização, através da implementação de medidas concretas da afetação dos recursos necessários e da motivação dos recursos humanos. Por outro lado, a administração das organizações deve ser capaz de estimular o relacionamento entre as diversas equipas e unidades funcionais que a constituem, através da partilha de responsabilidades, da promoção da participação e do envolvimento dos gestores intermédios.

A organização do artigo, para além desta Introdução apresenta no ponto um o conceito genérico de partes interessadas e uma definição mais precisa de constituintes organizacionais, constructo central na elaboração da estratégia organizacional. No ponto dois introduz-se a abordagem contingencial da estratégia organizacional, incorporando na formulação desta os constituintes organizacionais, cuja tipologia resulta de uma abordagem política da estratégia global das organizações. O ponto três apresenta algumas críticas à abordagem pluralista de formulação da estratégia organizacional. Por fim, apresentam-se as conclusões.

## 1. Partes interessadas e constituintes organizacionais

A governabilidade organizacional, numa abordagem pluralista, tem como âncora o conceito de *stakeholder* (Freeman, 1984). Os *stakeholders* ou “partes interessadas” também são conhecidos por reclamantes, influentes, público ou constituintes. Cada um destes termos tem os seus méritos – doravante, usados indistintamente –, mas o termo “partes interessadas” é preferível quando se pretendem identificar os grupos atingidos pelas atividades de uma organização, para com os quais esta tem a responsabilidade de dar satisfações (Andriof *et al.*, 2002). É de sublinhar o facto da atividade organizacional não ser apenas uma série de transações comerciais mas também um esforço de cooperação e competição, envolvendo um elevado número de pessoas organizadas de diferentes modos, as quais procuram atingir os seus fins (Boatright *et Smith*, 2017).

### 1.1 Conceito de partes interessadas

Os *stakeholders* ou partes interessadas são vistos como uma comunidade de referência possível, com base num critério de identificação do tipo económico, político, moral ou outro. Este critério conduz à delimitação dos contornos de um grupo ao qual os atores sociais podem pertencer sem que tenham de se excluir de qualquer outro grupo. É esta abrangência e espontaneidade que constitui a riqueza e a ambiguidade da abordagem pluralista, permitindo que um indivíduo possa ser, ao mesmo tempo, cidadão, acionista, empregado e cliente, inserindo-o numa sociedade em rede (Ferrary *et Pesqueux*, 2004). Para Mercier (1999) os *stakeholders* são os agentes que “detêm algo”, para os quais o desenvolvimento e a boa saúde da organização constituem um importante desafio. Para Freeman (1984), são qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização. Portanto, estes têm ou podem vir a ter envolvimento ou interesses nas atividades desenvolvidas por uma organização, não havendo implicações ou necessidade de reciprocidade de impactos (Mitchell *et al.*, 1997).

A ambiguidade da definição de Freeman (1984) permite incluir uma infinidade de atores, tais como ativistas, terroristas, meios de comunicação de massas, concorrentes (Phillips, 1999) ou fatores climáticos (Mitchell *et al.*, 1997), que afetam a organização, mas aos quais não deve ser reconhecida legitimidade (Phillips, 1999). Por isso o conceito é considerado relativamente vago (Jones *et Wicks*, 1999) ou muito vago (Pesqueux *et Biefnot*, 2002). Para Phillips (1999) a definição de Freeman (1984) não é precisa, pois



A gestão com base na perspectiva pluralista, envolve a afetação dos recursos organizacionais e a avaliação dos impactos no desempenho organizacional dessa afetação, em vários grupos de interesses, dentro e fora das fronteiras da organização. A ideia base é que o resultado final da atividade de uma organização deve levar em consideração os retornos (*outcomes*) que otimizam os interesses de todas as partes interessadas (Clarkson, 1995; Jones *et Wicks*, 1999; Jawahar *et McLaughlin*, 2001).

Quer as pessoas individualmente quer enquanto Sociedade, são afetadas de vários modos pelas atividades de uma organização – quanto maior for a organização tanto mais os seus efeitos se farão sentir (Leisinger *et Schmitt*, 2001; Pérez, 2003).

Para Jones *et Wicks* (1999) a abordagem pluralista tem como premissas:

- a) A organização relaciona-se com vários grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas suas decisões (Freeman, 1984);
- b) Está relacionada com a natureza dessas relações, em termos de processos e de resultados, quer da organização quer das partes interessadas;
- c) Os interesses das partes interessadas têm valor intrínseco e supostamente nenhum deles se sobrepõe aos outros (Clarkson, 1995; Donaldson *et Preston*, 1995);
- d) Interessa-se pela tomada de decisões de gestão (Donaldson *et Preston*, 1995).

Com o tempo, os *stakeholders* tendem a desenvolver redes de relações positivas e assimétricas entre si para acederem aos recursos; a organização pode não ser o centro dessa rede, a qual pode ter vida própria (Dobele *et al.*, 2014; Lecoutre *et Lièvre*, 2019). Logo, esta complexa constelação de partes interessadas que têm de trabalhar em conjunto para que cada uma receba o que precisa e quando precisa (Tantalo *et Priem*, 2016), rejeitando-se a predominância de qualquer uma delas e o carácter intrínseco do valor dos interesses (Pesqueux *et Biefnot*, 2002). Ressaltam, também, as relações entre os *stakeholders*, fazendo com que a organização não responda individualmente a cada um, mas sim à influência do conjunto desses relacionamentos (Bridoux *et Wishwanathan*, 2014, 2018). Daqui a pertinência do uso da análise de redes sociais para examinar como a estrutura da rede de *stakeholders*, a sua densidade e a localização de cada um deles dentro dessa rede poderão influenciar a organização (Zedan *et Miller*, 2017). A existência de laços densos dentro e entre o conjunto de atores interdependentes de uma rede (Lecoutre *et Lièvre*, 2019), facilita a transferência de conhecimentos, disseminação de normas, comportamentos e expectativas comuns na rede (Ali, 2017; Bridoux *et Stoelhorst*, 2016; Griffin, 2017; Miles, 2017).

### 1.1.1 Dimensões da teoria dos *stakeholders*

Donaldson *et Preston* (1995) apresentam as dimensões da abordagem pluralista: descritiva, instrumental e normativa, que permitem explicitar certas relações que antes estavam implícitas:

- a) A dimensão descritiva ou empírica diz como o mundo realmente é. Pretende descrever as características e comportamentos observados no dia-a-dia. Ou seja, as organizações comportam-se como uma rede de interesses cooperativos e competitivos. Assim, a dimensão empírica refere-se aos padrões de

comportamento que as organizações e os gestores desenvolvem nas suas atividades diárias nas relações com os *stakeholders*.

- b) A dimensão instrumental refere-se à utilidade da abordagem pluralista para a gestão estratégica das organizações, ligando os meios e os fins. Considera que a adoção do modelo dos *stakeholders* permite alcançar os objetivos convencionais tão bem ou melhor que outros modelos, isto é, a obtenção de certos resultados é mais provável se as organizações e os gestores agirem de certa maneira; tem por base o pragmatismo.
- c) A dimensão normativa constitui uma proposta do que o mundo deveria ser, tendo por base o raciocínio da ética nos negócios. A linguagem, os esquemas conceituais e as metáforas influenciam o modo como os gestores pensam e agem. Crê que cada grupo de constituintes organizacionais merece consideração, pelo que representam só por si e não apenas pela sua capacidade para serem úteis a algum outro grupo de constituintes. Logo, os interesses de cada *stakeholder* são legítimos e têm valor intrínseco. Como consequência, as organizações e gestores devem agir segundo princípios éticos.

Assim, na ótica da teoria positivista, a perspectiva normativa prescreve como o mundo deve ser; a perspectiva instrumental indica como se deve fazer (liga os meios com os fins); a perspectiva empírica descreve, e por vezes explica, características e comportamentos das organizações (Donaldson *et* Preston, 1995; Freeman, 1999; Pesqueux *et* Biefnot, 2002).

As três dimensões completam-se e encontram-se ligadas entre si (Jones, 1995):

- a) O que acontece? (dimensão descritiva)
- b) O que acontece se ...? (dimensão instrumental)
- c) O que deverá acontecer? (dimensão normativa)

A dimensão descritiva serve de suporte à dimensão instrumental e a dimensão normativa serve de núcleo para a explicação da teoria dos *stakeholders*.

### 1.1.2 Abordagens da teoria dos *stakeholders*

A tipologia de Donaldson *et* Preston (1995) ajuda a delimitar duas correntes de investigação relacionadas com a abordagem pluralista, tendo como referência o conceito de responsabilidade:

- a) Uma considera que as partes interessadas podem afetar a escolha dos objetivos organizacionais (perspetiva instrumental e descritiva). Ou seja, têm importância estratégica (*social science approach*) – Abordagem estratégica;
- b) Outra considera o tema sob o ponto de vista de quem é afetado pelas organizações. É a dimensão ética do debate (perspetiva normativa). Preconiza que as organizações têm compromissos morais para com as suas partes interessadas (*ethics-based approach*) – Abordagem ética (Jones *et* Wicks, 1999).

A abordagem pluralista recomenda atitudes, estruturas e práticas que em conjunto constituem a sua filosofia de gestão, suportada na teoria dos direitos de propriedade, numa interpretação moderna e plural do direito (Donaldson *et* Preston, 1995).

- a) A abordagem estratégica está ligada aos aspetos empíricos da responsabilidade. Toma em consideração os interesses da organização, a qual irá repartir os seus esforços para com as partes interessadas, segundo a importância destas. A informação é considerada um elemento importante, pois permite gerir as relações entre ambas as partes, com a finalidade de evitar a oposição das partes interessadas, ou mesmo, ganhar a sua adesão (Ferrary *et* Pesqueux, 2004). A natureza das partes interessadas, os seus valores ou a sua influência relativa nas decisões e a natureza da situação, constituem informação pertinente para predição dos comportamentos da organização (Jones *et* Wicks, 1999). A abordagem instrumental desenvolvida por Jones (1995) assenta num subconjunto de princípios éticos (confiança, honestidade e cooperação) que podem resultar numa vantagem competitiva para a organização. Dos vários mecanismos disponíveis para a redução dos custos dos contratos, a adoção voluntária de comportamentos padrão – normas éticas – é a melhor maneira de reduzir ou eliminar o oportunismo. Em síntese, a ideia principal é que as organizações se relacionem com as suas partes interessadas numa base de confiança e cooperação mútuas, obtendo uma vantagem competitiva, em relação às organizações que não utilizam aquele critério. Portanto, é uma perspectiva contingencial, onde os resultados esperados estão dependentes de um certo tipo de comportamento das partes interessadas (Jones *et* Wicks, 1999; Ferrary *et* Pesqueux, 2004).
- b) A abordagem ética concebe as relações entre a organização e as partes interessadas como uma relação social. Neste sentido, trata-se de especificar as obrigações morais sobre as quais se ancoram os interesses das partes interessadas – ou seja, como se deverá atuar. As partes interessadas detêm valor intrínseco, devendo ser consideradas como um fim em si mesmo e não como meios para atingir outros interesses (Donaldson *et* Preston, 1995). Trata-se de uma abordagem normativa da responsabilidade, a qual permite desenvolver ações razoáveis (Jones *et* Wicks, 1999). Procura-se, assim, conduzir as atividades da organização na melhor direção. A linguagem, os esquemas conceituais, as metáforas e imagens que os indivíduos têm dos negócios diferem segundo os seus modos de pensar e de agir. Essas representações influenciam as conceções individuais, através das quais se concebem as ações estratégicas razoáveis (Jones *et* Wicks, 1999; Pesqueux *et* Biefnot, 2002). Existe uma forte convicção em como as organizações que consideram os interesses das suas partes interessadas ou que têm comportamentos socialmente responsáveis obtêm melhores desempenhos económicos que as organizações que procuram apenas o desempenho financeiro (Pesqueux *et* Biefnot, 2002).

A legitimação dos interesses das partes interessadas baseia-se nos direitos de propriedade, numa conceção moderna e plural das teorias do direito (Donaldson *et* Preston, 1995). Freeman (2007) apresenta um modelo que adota o princípio da responsabilidade e integra os interesses das partes interessadas, o qual explica como a criação de valor se relaciona com a economia e a ética. Assim, o modelo proposto, do ponto de vista ético, pode ser sustentado em várias teorias:

- a) Garante os melhores resultados para todas as partes interessadas, reconhecendo os seus interesses em conjunto – um grupo não deverá obter benefícios, a longo prazo, à custa da perda de outro grupo (perspetiva teleológica, cujo julgamento moral é feito sobre os resultados da ação);
- b) Leva à reflexão sobre o que é devido às várias partes interessadas, tendo em conta os seus interesses e a sua condição humana (perspetiva dos modernos direitos de propriedade);
- c) Gestores e empresários questionam-se sobre o tipo de organização que desejam construir (eficiência, respeito, integridade e compromisso, são essenciais para a criação de valor para as partes interessadas) – perspetiva da gestão para as partes interessadas;
- d) Os negócios são, acima de tudo, uma atividade social de colaboração, baseando-se no desejo de criar valor para o indivíduo e para os outros (perspetiva pragmática).

Neste âmbito, a teoria das partes interessadas vê o lucro como uma consequência da boa gestão e criação de valor para as partes interessadas (Freeman, 2007).

## 1.2 Conceito de constituintes organizacionais

Enquanto as partes interessadas são um conceito genérico para o meio envolvente em que uma organização se insere, o conceito de *constituíntes* é usado no contexto de grupos de interesses concretos (Leisinger *et* Schmitt, 2001). A literatura anglo-saxónica utiliza a palavra *constituencies* em vez de *constituents*, com a primeira a referir-se às pessoas que vivem e votam num círculo eleitoral, em particular (eleitores); a segunda, refere-se a uma das partes ou a alguma coisa que se reúne para formar um conjunto.

Prevaleceu a influência do processo político democrático aplicado ao governo das sociedades (Gomez, 2001), pelo que o conceito de constituintes organizacionais conduz a propostas de definição mais restritas, baseando-se na escassez de recursos, de tempo, de atenção e pouca paciência dos gestores para lidarem com constrangimentos externos (Mitchell *et al.*, 1997).

Raramente estes grupos de partes interessadas constituem uma unidade, estando quase sempre comprometidos com diferentes interesses subordinados. Por isso, a análise das partes interessadas preocupa-se com os subgrupos e suas esferas específicas de interesses políticos, económicos, sociais, ecológicos e tecnológicos. Também os diferentes grupos de acionistas (indivíduos, fundos de pensões, fundos de investimento éticos, fundações) possuem expectativas diferentes em relação às organizações (Leisinger *et* Schmitt, 2001), se bem que todas as partes interessadas possuam interesses legítimos

(Donaldson *et* Preston, 1995). Estes estão estruturados de modo diverso, em relação à atividade da organização e – embora em medidas diferentes – todos os constituintes têm direito a que os seus interesses sejam considerados. Propostas de definição mais restritas que as de Freeman (1984) foram avançadas por Clarkson (1995), o qual define os constituintes organizacionais como as pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses na organização e nas suas atividades, atuais ou futuras. Categoriza-os em primários e secundários. Os primários são essenciais à sobrevivência e sucesso da organização – acionistas, clientes, empregados, e todos aqueles com poder de regulação ou outras formas de poder e com os quais há uma forte interdependência. Os secundários, são aqueles com os quais a organização interage, mas que não são essenciais à sua sobrevivência.

Atkinson *et al.* (1997) classificam os constituintes organizacionais em dois grupos: internos e externos. Os internos são aqueles sem os quais a organização não sobreviverá (clientes, acionistas, empregados, fornecedores). Os externos têm alguma importância, contudo, sem comprometerem a existência da organização (comunidade, governo, outras organizações). Para Clarkson (1999) são constituintes aqueles que têm “interesses” na organização, incorrem em algum risco, logo, têm alguma coisa a ganhar ou a perder, como resultado das atividades da organização. Alguns deles (exemplo: investidores, empregados) estão ligados à organização através de contratos explícitos; para outros (exemplo: clientes), as relações contratuais são, na sua maioria, implícitas e sujeitas a interpretações específicas, em caso de litígio. Outras partes interessadas – terceiros, fora da rede de contratos explícitos e implícitos – são definidos como não contratuais e muitas das vezes involuntários, podendo ser ignorados nas suas relações com a organização. O impacto destas terceiras partes é por vezes referido como “externalidades”, por ocorrerem fora do espaço de relações, quer no seio da organização quer desta com o mercado, podendo ter impacto no desempenho organizacional. Carroll *et* Buchholtz (2000) classificam os constituintes em primários (ou contratuais) e secundários (ou difusos). Os primeiros são os atores sociais que têm uma relação direta e definida contratualmente com a organização, enquanto os segundos agrupam os atores situados em redor da organização, em relação aos quais as suas decisões têm impacto, mas com os quais não existe qualquer ligação contratual.

Kaplan (2010) segue um conceito próximo de Atkinson *et al.* (1997), ao definir os constituintes organizacionais como um grupo de pessoas ou indivíduos, internos ou externos à organização, que nela detêm interesses ou podem influenciar o seu desempenho.

A estas tipologias mais conhecidas e divulgadas podem acrescentar-se outras categorias:

- a) Os arquétipos ou clássicos: acionistas, empregados, clientes, fornecedores;
- b) Os reconhecidos: bancos, empresas de seguros, redes de empresas, sindicatos, poderes públicos, organizações internacionais, associações cívicas, ONG's;
- c) Os controversos: concorrentes, *media*, ativistas;
- d) Os silenciosos ou mudos, os quais não têm a capacidade de se fazerem ouvir por si próprios, tal como a natureza e os subsistemas que a compõem (oceanos,

montanhas, a vida animal), mas também as gerações futuras (Starik, 1995), muitas delas representadas por terceiros (ONG's) que pleitam pelas suas causas.

### **1.2.1 Contingência e importância dos constituintes organizacionais**

O conceito de *partes interessadas* é genérico para o meio envolvente em que uma organização se insere e evoluiu como complemento ao conceito de acionista. Parte da convicção de que uma organização tem obrigações não apenas para com os seus acionistas mas também para com os outros grupos por ela atingidos (Leisinger *et* Schmidtt, 2001) e o papel das partes interessadas pode mudar à medida que o meio envolvente evolui e se desenvolve (Stoner *et* Freeman, 1985). Uma parte essencial da governabilidade organizacional refere-se às pessoas ou grupos de pessoas relacionadas com a organização, o que inclui os fornecedores de recursos, tais como os acionistas, empregados, fornecedores e credores. Em contrapartida, as organizações comprometem-se com a satisfação das expectativas dos grupos externos, tais como a Sociedade civil e a Comunidade onde atuam. A atribuição formal dos direitos destes constituintes organizacionais encontra a sua legitimidade em várias fontes legais – direito societário, laboral, fiscal, contratual ou mesmo na tradição (OCDE, 2003; Defarges, 2003). O respeito por estes direitos representa uma obrigação por parte das organizações com os gestores e a administração a terem deveres acrescidos, devendo agir em conformidade.

Os direitos e deveres dos constituintes organizacionais são um bem comum (Argandoña, 1998), ou seja, o conjunto de condições da vida em sociedade que permitem aos grupos e a cada um dos seus membros desenvolverem as suas capacidades. O principal dever de todos os constituintes é o de contribuir para os fins da organização (Atkinson *et* al., 1997) quer com as prestações concretas (capital ou trabalho) a que se obrigaram, quer criando as condições para que se desenvolva o bem comum. Logo, este não se extingue no seio da organização; ele surge da sociabilidade humana, pelo que toda a relação social comporta uma dimensão de bem comum. A lista de “atingidos” é assim expandida a todo o tipo de relações sociais que se desenvolvem entre a organização (os seus membros internos), por um lado, e os diferentes atores sociais, internos e externos, por outro lado (Argandoña, 1998).

### **1.2.2 Identificação dos constituintes organizacionais**

Um dos principais desafios colocados pela perspetiva pluralista à gestão das organizações é a identificação e gestão dos seus constituintes (Donaldson *et* Preston, 1995). Assim, a organização deve procurar respostas para as questões (Argandoña, 1998; Carroll *et* Buchholtz, 2000):

- a) Quem são os constituintes organizacionais e quais os seus interesses?
- b) Quais as potenciais oportunidades e ameaças que lhes estão associadas?
- c) Que responsabilidades (económicas, sociais, ecológicas ou outras) resultam desta rede de relações entre eles e a organização?
- d) Qual a estratégia correta para lidar com estes constituintes e os seus interesses?

As respostas a estas questões não podem ser procuradas só na ótica da organização, pois a medida da aceitação da legitimidade de uma organização depende, em último caso, do cuidado com que esta análise participativa é realizada e das consequências para a sua atividade (Zimmerman *et Zeitz*, 2002). A incorreta identificação dos diversos grupos de constituintes e seus respetivos interesses levam a decisões com fundamentação insuficiente, acabando por surgir atritos entre os diversos grupos de interesses.

### 1.2.3 Tipologia dos constituintes organizacionais

Para evitar que a amplitude do conceito *stakeholder* o tornasse completamente ambíguo, o que o esvaziaria de importância e o tornaria eventualmente inútil, Mitchel *et al.* (1997) defenderam a necessidade de uma teoria que permitisse distinguir sem ambiguidades e para efeitos práticos, um *stakeholder* de um não *stakeholder*. Contudo, os autores não restringem o conceito apenas para o tornarem operacional, pelo que sugerem que o mesmo deverá ser enriquecido com uma dimensão adicional a que chamaram saliência, que será o grau de prioridade a atribuir pelos gestores às solicitações competitivas das diferentes partes interessadas. Assim, as organizações podem identificar os seus constituintes a partir das respostas a questões sobre três atributos: poder, legitimidade e urgência (Mitchell *et al.*, 1997):

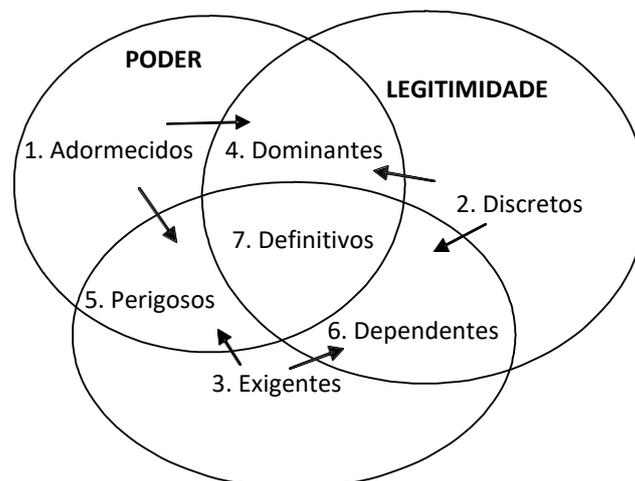
- a) Poder para influenciarem a organização. O poder define-se como o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas ações (Boatright *et Smith*, 2017). É a capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo dos recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos ou poder legal – fontes de poder (Mintzberg, 2004). O poder é transitório, pode ser adquirido ou perdido. Serão os constituintes organizacionais capazes de impor a sua vontade?
- b) Legitimidade nas relações com a organização (aceitação pela Sociedade). A legitimidade é aqui assumida como a perceção generalizada de que as ações desenvolvidas pela organização são apropriadas, no seio de um sistema social construído (Alexiou *et Wiggins*, 2019). Logo, a legitimidade pode estar presente ou ausente e pode variar conforme a perceção de quem a detém. A organização assume que as atuações dos constituintes organizacionais são desejáveis, adequadas ou apropriadas, face às normas, valores, crenças e conceitos de constituinte, organização e Sociedade?
- c) Urgência (premência) na satisfação das reivindicações ou exigências sobre a organização. Deve-se começar por clarificar: urgência para que parte interessada? (Clifton *et Amran*, 2011), pois este atributo é um fenómeno cuja perceção é socialmente construída. Pode ser percebida corretamente ou não. É um atributo multidimensional que introduz dinamismo na escolha dos constituintes e difícil de mensurar. Indica o grau em que os constituintes organizacionais reivindicam atenção imediata. Ou seja, qual o impacto dessas exigências sobre a organização?

Este processo de identificação dos constituintes organizacionais é influenciado pela escala de valores dos gestores e pelos interesses das partes interessadas, podendo refletir, em último caso, a estrutura de poder da organização. O dinamismo destas dimensões pressupõe:

- a) Cada atributo é uma variável, assumindo valores num espaço contínuo, cujas relações de gestão podem mudar, para uma dada entidade, em particular;
- b) A existência (ou grau de posse) de cada atributo depende de múltiplas percepções e não é um objetivo em si mesmo;
- c) Um indivíduo ou entidade não tem consciência do seu grau de detenção de qualquer atributo, ou, se tiver, não pode legitimar nenhum comportamento implícito.

Portanto, os autores procuram uma especificação do conceito que tenta não excluir *à priori* qualquer *stakeholder* atual ou potencial, ao mesmo tempo que procuram desenvolver uma teoria de identificação de *stakeholders* consistente com as grandes correntes teóricas da gestão: teoria da agência, teoria do comportamento da empresa, teoria ecológica, teoria institucional, teoria da dependência dos recursos e teoria dos custos de transação (Neto, 2019). Com base naquelas dimensões, Mitchell *et al.* (1997) propuseram um modelo dinâmico que permite identificar o papel dos constituintes organizacionais, analisar os seus interesses e avaliar o tipo e grau de poder detido por estes, a partir da singularidade posicional das partes interessadas e da percepção dos gestores.

**Figura 2:** Tipologia dos constituintes organizacionais



**Fonte:** Adaptado de Mitchell *et al.* (1997)

O modelo apresentado na Figura 2, ao utilizar critérios considerados aceitáveis e justificáveis, quer com base no contexto quer na natureza da solicitação (*claim*) ou do interesse (*stake*), descreve os atributos que empoderam os constituintes organizacionais, mas não os identifica; apenas prescreve que aqueles que detiverem um maior grau dos atributos são percebidos como mais importantes que aqueles que detiverem em menor grau esses mesmos atributos.

Também não especifica como os gestores de uma organização devem lidar com os constituintes organizacionais cujo grau de importância se altera segundo a fase do seu ciclo de vida, em função da estratégia a desenvolver por esta ou da experiência passada (Jawahar *et* McLaughlin, 2001). Aqueles atributos são construções sociais e não realidades objetivas, as quais tanto podem ser observáveis, como latentes ou mesmo tácitos, podendo haver ou não ação consciente e deliberada (Neto, 2019). As várias combinações dos três atributos possibilitam a identificação e hierarquização de sete classes diferentes de constituintes organizacionais:

- a) Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de apenas um atributo, são tipificados como latentes e incluem: 1. Adormecidos, 2. Discretos, 3. Exigentes;
- b) Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de dois atributos (os expetantes), têm certas expetativas em relação ao comportamento e resultados da organização. Incluem: 4. Dominantes, 5. Perigosos, 6. Dependentes;
- c) Aqueles que detêm, em algum grau, poder, legitimidade e influência, são os constituintes organizacionais: 7. Definitivos.
- d) Por oposição aos definitivos, aqueles que não detêm qualquer porção de qualquer atributo, não são sequer potenciais constituintes organizacionais.

Da identificação do tipo de constituintes organizacionais, cujas características principais mostra o Quadro 1, e da interpretação das relações da organização com estes, dependem as respostas às questões atrás colocadas.

**Quadro 1:** Tipologia e caraterísticas dos constituintes organizacionais

<b>Tipo de constituintes</b>	<b>Caraterísticas</b>
1. Adormecidos	Não exercem o seu poder enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência. Interferem pouco com a organização. Têm potencial de aquisição, quer de legitimidade quer de urgência. Exemplo: Pessoas / organizações que tenham capacidade de atração dos meios de comunicação de massas.
2. Discretos	Têm legitimidade mas não detêm interesses urgentes. São incapazes de influenciarem a organização enquanto não ganharem poder. São suscetíveis de beneficiarem de ações de filantropia da organização. Não pressionam a gestão da organização para terem com esta um relacionamento mais ativo. Exemplo: Organizações sem fins lucrativos ou de voluntários.
3. Exigentes	Têm interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade e poder. Podem ser enfadonhos mas não reclamam muita atenção da gestão. Exemplo: Manifestantes por uma causa ecológica.
4. Dominantes	Têm poder e legitimidade mas não interesses urgentes. Potenciam coligações dominantes. Esperam e recebem muita atenção da gestão da organização. Exemplo: Empregados, comissões de trabalhadores.
5. Perigosos	Têm poder e interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade. Podem ser coercivos e violentos. Podem ser identificados pela gestão, mas os seus direitos não são necessária-mente reconhecidos. Exemplo: Empregados com condições de trabalho ilegais; grupos de ambientalistas.

6. Dependentes	Têm interesses legítimos e urgentes, mas falta-lhes poder. Dependem de terceiros (exemplo: acionistas dominantes, tribunais) para os seus interesses serem contemplados. Exemplo: A preservação do meio ambiente.
7. Definitivos	Têm poder e direitos, legítimos e prementes. São também membros da "coligação dominante". Exemplo: Acionistas que procuram valorizar as suas ações.

Fonte: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997).

Apesar desta caracterização concetual da teoria dos *stakeholders* acrescentar valor e importância ao conceito, parece ainda ser necessário clarificar e, eventualmente, atingir consensos quanto aos seguintes conceitos e questões (Neto, 2019):

- a) O que é (ou quem é) um *stakeholder* (solicitante atual ou potencial)?
- b) O que é o *stake* que está em causa (solicitação ou exigência) atual ou potencial?
- c) Distinguir entre:
  - i) Solicitantes e influenciadores,
  - ii) Relacionamentos atuais *versus* potenciais,
  - iii) Natureza e legitimidade do poder,
  - iv) Dependência e reciprocidade ou não reciprocidade.

Os gestores da organização podem, assim, decidir quais os constituintes organizacionais, a que interesses devem dar prioridade (importância dos direitos) e como se relacionarem com eles com êxito (gestão dos interesses). Devem ser desenvolvidas as ações apropriadas aos interesses de ambas as partes, atendendo a que diferentes grupos de constituintes requerem diferentes abordagens de gestão (Donaldson *et al.*, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Argandoña, 1998; Jawahar *et al.*, 2001; Boatright *et al.*, 2017). Assim, a análise da relevância dos constituintes organizacionais procura identificar as pessoas, grupos, instituições e valores que são atingidos pelas atividades da organização (Leisinger *et al.*, 2001), com a qual interagem continuamente. Muito do sucesso desta depende da boa gestão dessas relações (Mitchell *et al.*, 1997; Boatright *et al.*, 2017).

#### 1.2.4 Dinâmica dos constituintes organizacionais

A identificação e diagnóstico das diferentes partes interessadas não é estática e nem sempre é aplicável da mesma forma. Ela é dinâmica. O modelo anteriormente apresentado ilustra essas relações dinâmicas, quer num dado momento do tempo quer com potenciais situações futuras. Os constituintes organizacionais latentes aumentam a sua importância quando adquirirem um dos atributos em falta, deslocando-se para a classe dos constituintes expectantes. Estes, por sua vez, podem aspirar a serem definitivos, ao adquirirem, através de coligações, ações políticas ou outras, a porção do atributo que lhes falta. Assim, um direito menor pode, rapidamente, transformar-se num direito legítimo; um direito sem premissa num determinado momento pode tornar-se num direito urgente, mais tarde. Pessoas ou organizações não identificadas em certo momento como constituintes podem tornar-se parceiros importantes num futuro próximo.

Leisinger *et* Schmitt (2001) consideram os acionistas, empregados e clientes os constituintes primários de uma organização. Os acionistas estão interessados, prioritariamente, em que o capital utilizado produza um rendimento adequado; os empregados esperam da organização segurança no emprego e a melhor qualidade possível nas condições de trabalho; os clientes esperam produtos ou serviços com utilidade e a um preço justo. Os constituintes secundários priorizam, entre outras variáveis, a proteção animal, o ambiente físico, a justiça distributiva do rendimento gerado, a justiça entre os géneros e entre as diferentes raças. As sociedades pluralistas modernas tendem a desenvolver um espectro continuamente crescente de interesses, os quais, na sua maioria, são de importância para a organização.

Esta é uma visão transversal da organização como um sistema aberto sobre o seu meio envolvente, que constitui um capital relacional ao desenvolver novas relações entre as partes interessadas ancoradas na confiança e nas respostas cooperativas (as que são desencadeadas favoravelmente, quando solicitadas) inculcadas pelas redes sociais (Lecoutre *et* Lièvre, 2019).

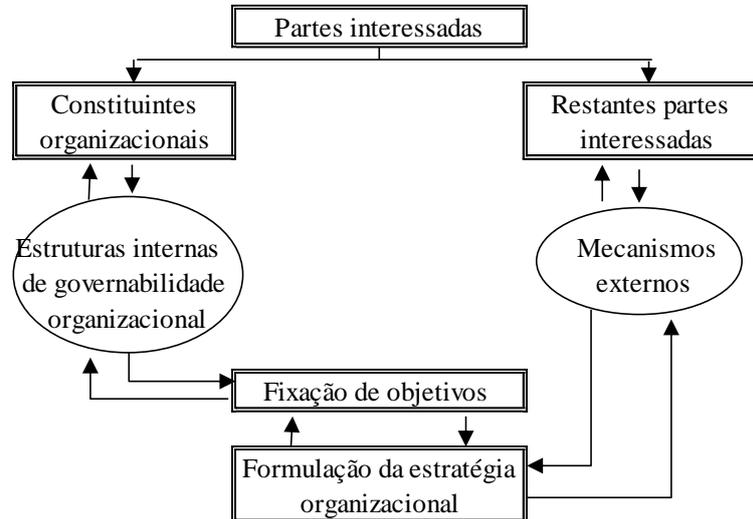
Assim, a análise de *stakeholders* pode dar à primeira vista a aparência de um processo de decisão quando, na verdade, é apenas o início do processo, pois, para que este fique completo carece ainda da aplicação (crucial) dos valores morais ou não morais do decisor. É na passagem da análise de identificação do *stakeholder* para a resposta ou resolução prática que pode ser integrada a ideia de *stakeholders* enquanto modo de integração de valores éticos na tomada de decisão pelos gestores (Neto, 2019; Schneider *et* Sachs, 2017).

## 2. Abordagem contingencial da estratégia organizacional

A longevidade de uma organização traduz o seu sucesso e a sua capacidade em estabelecer relacionamentos com todas as partes interessadas (Post *et* al., 2002b; Hamel *et* Prahalad, 1994). Freeman *et* Reed (1983) sugerem uma metodologia de análise da importância relativa das partes interessadas e do seu potencial de cooperação ou de ameaça – *stakeholder strategy process*, a qual procura descrever e prever como as organizações funcionam. É uma abordagem de gestão estratégica que coloca particular ênfase no comportamento de diferentes grupos de partes interessadas que fazem a diferença, identificando os processos de integração desses grupos de interesses específicos na estratégia das organizações (Freeman, 1984). Ora, os fundamentos do conceito de *stakeholder* estão ancorados precisamente naquela noção de “grupos que fazem a diferença”, numa perspetiva estratégica (Bridoux *et* Stoelhorst, 2016). Assim, este processo é percebido como uma interação múltipla entre aqueles diferentes grupos de interesses específicos, com significativo envolvimento das forças e pressões externas, procurando esboçar o futuro para a organização e para todas as partes envolvidas. Ao acentuar os interesses de todas as partes interessadas relacionadas com a organização, esta teoria desafia a ideia dominante da criação de valor apenas para os acionistas, alargando o seu âmbito à Sociedade, em geral, e aos constituintes organizacionais, em particular. Sob esta perspetiva pluralista, o funcionamento de uma organização depende

do meio envolvente em que a mesma opera. Portanto, a formulação da estratégia organizacional resulta do processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, assente em objetivos coletivamente negociados através de estruturas e mecanismos de parcerias alargadas. Procura-se integrar as relações de poder – formal e informal – tornando mais fácil a execução da estratégia, como ilustra a Figura 3.

**Figura 3:** Integração das partes interessadas na estratégia organizacional



Portanto, esta metodologia participativa pressupõe uma ordem lógica de ações, constituída pelo diagnóstico (identificação e classificação das partes interessadas em constituintes organizacionais e em outras partes interessadas), atribuição de prioridades, fixação de objetivos e formulação da estratégia organizacional. Exige o envolvimento das partes interessadas, pois estas proporcionam recursos e, simultaneamente, são beneficiárias dos produtos ou serviços proporcionados pela organização (Neely *et al.*, 2001). Para integrar as partes interessadas na estratégia organizacional considera-se o poder, a legitimidade e a urgência como atributos para identificar os constituintes organizacionais (Mitchell *et al.* (1997).

## 2.1 Categorização das partes interessadas

Diferentes autores categorizam de forma diferente as partes interessadas: primários *vs* secundários, internos *vs* externos, contratuais *vs* difusos, entre outros, e os diferentes interesses destas levam a que elas tenham comportamentos próprios, formando diferentes grupos com interesses comuns, os quais se poderão associar entre si. Do ponto de vista da gestão estratégica é necessário fazer escolhas e os gestores deverão conhecer o universo das possíveis coligações.

### 2.1.1 Constituintes organizacionais

As organizações classificam como seus constituintes os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, entidades financeiras e governamentais, mas o relacionamento entre estes e a organização difere de negócio para negócio e ao longo do tempo. A classificação das partes interessadas é uma maneira de analisar o relacionamento entre estas e a

organização (Miles, 2017; Zedan *et Miller*, 2017), e depende dos objetivos da análise. A influência das partes interessadas na fixação dos objetivos da organização e no desenvolvimento da sua estratégia foi decomposta em duas categorias, de acordo com os mecanismos por elas escolhidos para influenciarem o comportamento dos gestores e para protegerem os seus próprios interesses.

A primeira categoria – os constituintes organizacionais –, têm um controlo direto sobre as operações da organização e nela investem recursos – são indispensáveis à existência da própria organização, detêm o poder de “decisão de controlo”, e impõem restrições diretas ao comportamento dos gestores através dos mecanismos de separação das decisões de gestão e das decisões de controlo (Fama *et Jensen*, 1983). São os proprietários da organização e as suas exigências estão expressas nos objetivos da mesma. A sua satisfação depende do cumprimento desses objetivos. Na perspetiva contratualista das organizações, os constituintes organizacionais são indivíduos ou grupos de indivíduos que detêm contratos incompletos com a organização e possuem um grande poder de controlo para protegerem os seus interesses próprios. Estes constituintes organizacionais incluem os acionistas, os quais, em certas circunstâncias, são a única parte interessada (perspetiva financeira da governabilidade organizacional); a existência de outros constituintes organizacionais, que não apenas os acionistas, depende do meio envolvente em que a organização opera (perspetiva pluralista da governabilidade organizacional).

### **2.1.2 Restantes partes interessadas**

Os mecanismos externos – combinação do poder dos mercados, enquadramento jurídico-legal, político e cultural – que protegem os *stakeholders* definitivos classificam aqueles que não tenham poder, legitimidade ou urgência, como restantes partes interessadas. Esta categoria de *stakeholders* não detém o direito a empregar, recompensar ou despedir os gestores, logo, não tem influência direta sobre as decisões da organização. Exercem de forma suave o seu poder através de mecanismos de pressão externos (Liu *et al.*, 2019). A sua influência para a prossecução dos objetivos organizacionais assegura-lhes que os gestores tenham em consideração as suas pretensões quando da formulação de uma estratégia específica (Clifton *et Amran*, 2011). Esta influência indireta advém-lhes da dependência, da participação e da interferência que mantêm com a organização (Alexiou *et Wiggins*, 2019). A dependência resulta do reconhecimento pela organização de que necessita de públicos que identificou, os quais podem interferir diretamente na sua sobrevivência; poderão ser exemplo os governos, os colaboradores, os clientes ou fornecedores. A participação traduz-se na colaboração das partes interessadas para a melhoria do desempenho da organização; são exemplo, as redes de consultores, os sindicatos laborais e as comunidades locais. A interferência traduz o impacto favorável ou desfavorável na imagem da organização induzido pelas redes de concorrência (organizações que atuam no mesmo setor de atividade) ou pelas redes de comunicação de massas (os *media* que podem influenciar os públicos sobre a boa imagem da organização). Assim, os interesses das restantes partes interessadas não estão refletidos diretamente nos objetivos organizacionais mas o cumprimento destes depende da

satisfação daqueles (Miller *et al.*, 2019). O modelo de governabilidade organizacional prevalente determina a escolha dos mecanismos externos de proteção dos interesses das partes interessadas.

## **2.2 Mecanismos de controlo pelas partes interessadas**

Os mecanismos de controlo utilizados pelas partes interessadas para prevenir os potenciais desvios de comportamento dos gestores são concebidos para preservar o poder dos constituintes organizacionais face às prerrogativas dos gestores da organização, podendo ter origem externa ou serem intrínsecos à própria organização.

### **2.2.1 Mecanismos externos**

A pressão exercida pelos diferentes mercados é o mecanismo fundamental de prevenção dos abusos de poder em economias liberais. Em mercados de fatores de produção competitivos assume-se que a pressão exercida sobre as organizações é suficiente para as levar a atrair clientes, empregados, fornecedores e outras partes interessadas. Estas podem escolher os mecanismos externos como os preferidos para protegerem os seus legítimos interesses e não quererem ser constituintes organizacionais. Em mercados não suficientemente eficientes, as restantes partes interessadas dispõem de outros mecanismos de proteção dos seus interesses. No caso de falhas de mercado, as instituições intervêm através do poder político, da regulação dos preços nos mercados de fatores e de produtos, ou mesmo na geografia da propriedade.

### **2.2.2 Estruturas internas de governabilidade organizacional**

Ao reconhecerem que os mecanismos externos não funcionam adequadamente e que não existem relações de cooperação entre os constituintes de uma organização, a integração pode ser uma alternativa (Hart, 1995). Ou seja, as restantes partes interessadas assumem-se como constituintes organizacionais. Outra solução possível para o capital humano, em especial para os empregados detentores de capacidades muito específicas, cuja contribuição é útil para o sucesso da organização – e que incorrem no mesmo grau de risco que o capital financeiro – pode ser o envolvimento deles próprios diretamente no controlo da organização. Assim, haverá diferentes soluções para diferentes modelos de governabilidade organizacional (Rodrigues, 2019).

A diferente classificação das partes interessadas pelas organizações não se deve apenas às condições de mercado, mas também às diferenças existentes entre os sistemas jurídico-legais, cultura e tradição. A escolha dos mecanismos usados por constituintes organizacionais específicos, para proteção dos seus interesses, depende do meio envolvente em que operam, o que conduz a diferentes sistemas de avaliação do desempenho organizacional.

## **2.3 Fixação de objetivos**

A escolha e fixação dos objetivos estratégicos da organização é uma das principais atribuições dos gestores, ao reinterpretarem e reconhecerem os valores organizacionais, crenças, identidades, práticas e processos das diferentes partes interessadas, para um

melhor desempenho da mesma no futuro (Miller *et al.*, 2019). Estes objetivos são multidimensionais, pois refletem uma complexa rede de atributos e relações intrínsecas às diferentes partes interessadas (Schneider *et Sachs*, 2017; Liu *et al.*, 2019). Portanto, aquela escolha depende das dimensões (Arinõ, 2005):

- a) Dimensão Sociedade. Quais serão os objetivos que geram um maior bem-estar para a Sociedade?
- b) Dimensão organização. Quais serão os objetivos que tornam a organização mais eficiente, eficaz, efetiva e sustentável?
- c) Dimensão profissional. Quais os objetivos que melhor atendem, de forma clara, os interesses pessoais dos gestores?

Portanto, os objetivos estratégicos de uma organização, enquanto desejos mensuráveis a atingir pela mesma, de acordo com as expectativas dos seus constituintes organizacionais, dependem da relação de forças entre esses atores (Wheelen *et Hunger*, 2002; Kaplan, 2010; Nkomo *et al.* 2019). Os objetivos estratégicos são normalmente descritos de modo sucinto, através de verbos de ação, e apenas serão eficazes se forem formulados de maneira a serem mensuráveis e exercerem influência sobre quem trabalha com a organização. Durante o processo de escolha e fixação dos objetivos estratégicos deve atender-se às expectativas de todas as partes interessadas (Crane *et al.*, 2014), pois a existência de diferentes fins para uma organização, por parte de diversos grupos de partes interessadas, exige a prévia identificação da coligação dominante (Hautz *et al.*, 2017). Por consequência, uma análise política, a qual exige a identificação prévia dos constituintes organizacionais. Assim, a escolha e fixação dos objetivos organizacionais deverá resultar de um consenso alcançado em diálogo com todos os constituintes organizacionais, sem coações ou manipulações e sem exclusões. O diálogo e o subsequente compromisso só podem ser considerados justos numa situação de completa e perfeita igualdade de oportunidades de participação, assente nos princípios (García-Marzá, 2004):

- a) Princípio da comunicação. Ao envolverem-se num diálogo, os constituintes não procuram resolver possíveis conflitos através da violência; antes aceitam obrigações e direitos de argumentação;
- b) Princípio da inclusão. No diálogo devem participar todos os constituintes organizacionais ou os seus representantes, atuais e futuros;
- c) Princípio da igualdade. Os participantes no diálogo concordam em assegurar, a todos, completa igualdade de oportunidades e uma total simetria nas condições de participação e de interpretação dos interesses em jogo;
- d) Princípio da reciprocidade. Os interesses dos constituintes organizacionais devem ser considerados por igual e abertos a revisões, através da argumentação, não podendo nenhum interesse ser considerado inapelável e livre de crítica.

Logo, a ação de cada constituinte depende da ação dos restantes, com o resultado obtido para cada um e para todos os restantes participantes neste diálogo a contribuir para o interesse comum (Fassin *et al.*, 2017). Para tal, a escolha e fixação dos objetivos

organizacionais deverá ter em conta que um resultado verdadeiramente coletivo implica que o mesmo não pode depender da ação estratégica isolada de cada constituinte organizacional; depende também das reações dos restantes, mesmo que essa reação consista em não fazer nada. Este processo de escolha e fixação dos objetivos organizacionais torna o cálculo da utilidade das consequências – a base da estratégia organizacional – muito mais difícil por se aceitarem resultados “não-soma-zero”, ou seja, quando o ganho de um constituinte organizacional, não necessariamente, implique igual prejuízo para outro constituinte organizacional. Promove a comunicação e reforça a confiança mútua entre os constituintes organizacionais. Logo, a escolha e fixação dos objetivos estratégicos deverá resultar da missão da organização e representam dimensões múltiplas, quer quantitativas quer qualitativas. Deverão especificar o tipo de atividades e de resultados que a organização espera alcançar, com equilíbrio, entre o curto e o médio/longo prazo, serem hierarquizados, quantificados, realistas e coerentes, para que possam servir de base à avaliação do desempenho organizacional e respetivo controlo do comportamento dos gestores (Huy *et* Zott, 2019).

## **2.4 Formulação da estratégia organizacional**

Os negócios são demasiado complexos e multifacetados para que se possa confiar apenas num critério para avaliação do desempenho de uma organização. Um só critério pode não captar o dinamismo do negócio ou fazê-lo tarde demais. Além disso, assiste-se à tendência para as normas legais darem proteção a exigências de muitos grupos de partes interessadas, independentemente de os mesmos as exigirem ou estarem dispostos a pagar por elas (Freeman, 2007). Ou seja, a existência de diferentes fins para uma organização, por parte de diversos grupos de partes interessadas, exige a prévia identificação da coligação dominante num certo momento, pelo que se requer uma estrutura orgânica integrada que potencie as vantagens da criatividade e das capacidades de cada constituinte organizacional.

### **2.4.1 Princípios base da estratégia organizacional**

Na formulação da estratégia organizacional, em geral, analisa-se o meio envolvente, avaliam-se os recursos de que a organização dispõe e procura-se prever um padrão de afetação desses recursos que garanta sinergias entre eles. A formulação da estratégia organizacional emerge, assim, como um conjunto de decisões sobre o relacionamento entre a organização, o seu meio envolvente e o modo pelo qual a organização se move de uma postura em relação a outra postura desejada, usando os recursos de que dispõe de acordo com um plano de intenções. Portanto, na formulação da estratégia organizacional, desenvolvida a partir da identificação das partes interessadas, preocupada com os desempenhos e os processos que conduzem a esses desempenhos, deverão observar-se como características – a eficiência e a eficácia (Drucker, 1967), a efetividade (Sander, 1982) e a consistência (Ariño, 2005):

- a) O conceito de eficiência (*efficiency*), em termos genéricos, designa a característica das pessoas ou organizações que alcançam o melhor com o menor dispêndio de recursos (tempo, trabalho, energia, matérias primas). Significa fazer certo as coisas

(Drucker, 1967). Portanto, foca-se nos meios e técnicas apropriadas para alcançar metas e resultados, procurando apreender a relação entre fatores de produção/produção obtida, quaisquer que eles sejam. Para Ariño (2005) a eficiência conduz o gestor à tomada de boas decisões, ou seja, a esforçar-se continuamente para não fazer aquilo que mais lhe apetece mas o que a pura racionalidade sugere. Contudo, não existe a possibilidade de avaliar se esses fins organizacionais são os ajustados à missão da organização, se a qualidade dos produtos e serviços oferecidos é satisfatória e se a organização consegue maximizar a utilização dos recursos disponíveis (financeiros, materiais, tecnológicos e de capital humano) para produzir mais e com maior qualidade. Por essa razão, o seu campo de aplicação privilegiado e a sua ancoragem natural encontram-se na ciência económica, com especial ênfase no estudo das opções ditadas pela escassez de recursos, pelo que é importante avaliar a eficiência em todos os níveis da cadeia hierárquica e da cadeia de valor. Em sistemas não hierárquicos, os mecanismos de coordenação são os responsáveis pela vigilância da eficiência global.

- b) O conceito de eficácia (*effectiveness*) refere-se à capacidade de resolução de um problema que se pretenda resolver (Ariño, 2005). Logo, uma decisão para ser eficaz deverá ser:
- i) Operacional. É a capacidade da organização alcançar os objetivos organizacionais adequados num determinado espaço de tempo;
  - ii) Instrumental. Refere-se à capacidade de mobilização dos recursos de terceiros;
  - iii) Válida. Expressa o grau de satisfação em que os clientes (internos e externos) dos serviços da organização incorrem.

A eficácia significa fazer as coisas certas (Drucker, 1967). O nó górdio deste conceito está em concretizar o que é um objetivo organizacional adequado, não sendo indiferente o sistema de valores adotado. Assim, no âmbito deste artigo, privilegiamos como objetivo organizacional apropriado aquele que tiver sido determinados através do diálogo e posterior acordo entre as partes interessadas. Neste contexto, a eficácia é considerada um critério interno ao sistema social, voltado para a satisfação dos interesses e expectativas dos seus constituintes organizacionais. Ou seja, a ênfase está centrada no cumprimento dos objetivos que o próprio sistema social definiu para os seus constituintes organizacionais, sem a exigência da contribuição e satisfação das restantes partes interessadas.

- c) O conceito de efetividade (Sander, 1982) é mais complexo que os dois conceitos anteriores. O termo efetividade tem origem no verbo latino *efficere*, o qual significa cumprir ou concretizar, ou seja, que causa um efeito concreto. No âmbito do tema aqui abordado a efetividade corresponde aos conceitos de *responsiveness* (capacidade de resposta e atendimento à procura de bens e serviços pela Sociedade) e *accountability* (responsabilidade de uma organização responder pelos seus atos perante a Sociedade). Assim, a efetividade avalia em que medida os

*outcomes* da organização estão de acordo com o cumprimento da missão da mesma. O conceito de efetividade é mais abrangente que o conceito de eficácia, pois este último indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se o cumprimento do objetivo teve a capacidade de satisfazer os interesses e expectativas dos seus constituintes organizacionais. Logo, a efetividade refere-se à obtenção de resultados através da ênfase na percepção dos *stakeholders*. Significa que foram satisfeitas as expectativas destes, através de ações programadas e planejadas para satisfazer os seus interesses (capacidade de exigir atenção, recursos ou resultados). É um conceito sensível, significando que há aprovação pelos constituintes organizacionais dos resultados alcançados (eficácia), os quais também tiveram a capacidade de satisfazer as restantes partes interessadas, promovendo o seu bem-estar geral. Ou seja, a extensão do conceito de efetividade, *in fine*, leva-nos ao conceito de responsabilidade social das organizações, na aceção de García-Marzá (2004). Assim, o conceito de efetividade é mais abrangente que o de responsabilidade social das organizações, por incorporar todos os interesses abrangidos nas ações destas, adquirindo credibilidade moral e legitimidade, tornando-se uma organização sustentável.

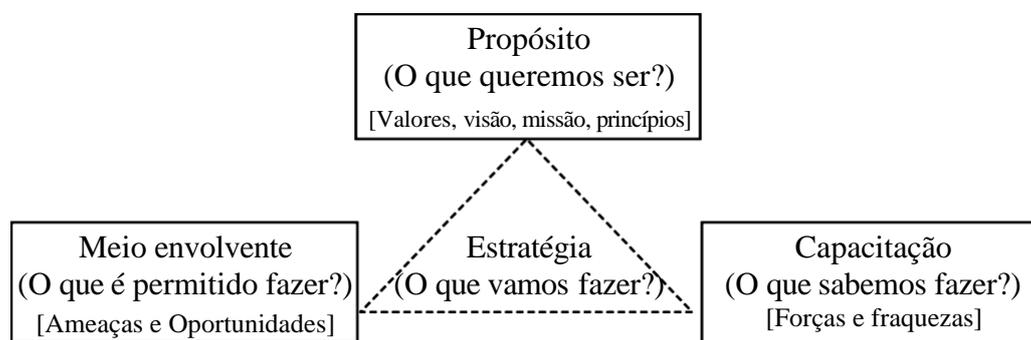
- d) O conceito de consistência (Ariño, 2005) está relacionado com a sobrevivência da organização, ao procurar identificar os fatores que determinam a sua existência contínua, ou seja, a capacitação da organização. A consistência deverá ser avaliada no contexto das suas relações com o meio envolvente em que está inserida, pois a organização necessita de abrigo e confiança, e a Sociedade precisa dos bens ou serviços que a organização fornece. Logo, o grau de consistência avalia, de entre todas as alternativas viáveis, qual delas é a mais adequada. Avaliar a consistência de uma decisão consiste, pois, em fazer um juízo sobre o impacto da decisão no agente que a mesma afeta (Ariño, 2005). Portanto, torna-se necessário compreender as relações adaptativas que se estabelecem entre a organização e o seu meio envolvente, mediato e imediato, as quais formam um macro sistema social, onde se destacam a capacidade de antecipação e a flexibilidade organizacional:
- i) A capacidade da organização em antecipar os problemas e solucioná-los de forma satisfatória, adaptando-se às mudanças do meio envolvente, faz parte da avaliação da consistência. Nesta categoria procura aferir-se o trabalho da organização em relação à antecipação de problemas, no sentido de os evitar ou minimizar os seus impactos, assim como a sua capacidade de atualização em relação a novos métodos e processos de trabalho e a adaptação dos recursos humanos às mudanças desses métodos e processos;
  - ii) A flexibilidade organizacional procura mensurar a capacidade da organização em lidar com a incerteza e antecipar-se a eventos que possam ter impactos negativos sobre o seu desempenho. É a capacidade de a organização se adequar a situações momentâneas e de retorno a essa situação inicial. Diz respeito, por exemplo, à capacidade de a organização lidar com situações de emergência como a limitação de recursos, mudanças

de cronogramas, sobrecarga no fluxo de trabalho, mudanças de orientação estratégica, alteração ou criação de políticas e programas, ou mesmo situações de crise.

A articulação destas características conduz ao modelo de formulação da estratégia organizacional assente em três pilares, conforme Figura 4:

- a) O propósito da organização – o que queremos ser?
- b) O meio envolvente – o que é permitido fazer?
- c) A capacitação da organização – o que sabemos fazer?

**Figura 4:** Formulação da estratégia organizacional



O primeiro pilar – o propósito – contempla os valores organizacionais, a visão de futuro da organização, a missão (a sua razão de ser) e os princípios por que a organização se rege. O segundo pilar – meio envolvente –, através de uma análise externa, procura compreender quais os parceiros da organização (as partes interessadas potencialmente mais relevantes), as oportunidades e ameaças. O terceiro pilar – capacitação –, através da análise interna, avalia os recursos, capacidades e competências da organização. A consistência, adequação e convergência entre os recursos ao dispor da organização e o seu meio envolvente, através da cooperação entre os *stakeholders*, para a construção de potenciais vantagens para a criação de valor, constitui a formulação da estratégia organizacional – o que vamos fazer?

Logo, o conceito de estratégia organizacional é abrangente e está relacionado com o comportamento global da organização, com a adaptação da mesma ao meio envolvente no qual desenvolve as suas operações, com vista ao futuro e requer uma atuação ativa e proactiva do seu principal órgão de gestão – a administração –, o qual deverá orientar as suas decisões e ações para aqueles que têm o direito legítimo de exigir algo da organização, tornando-a uma organização eficiente, eficaz, efetiva e sustentável.

Uma organização diz-se efetiva, quando é capaz de identificar os seus *stakeholders* e satisfazer os legítimos interesses e expectativas destes em relação à organização. Um interesse é considerado legítimo quando resulta do diálogo claro entre os *stakeholders*, sem coações ou manipulações e sem exclusões.

A sustentabilidade organizacional (económica, política, social e cultural) significa que a organização procura ser efetiva a longo prazo, devendo este constructo da

sustentabilidade ser analisado no contexto das relações da organização com o meio envolvente no qual a mesma se insere. São os atores deste meio envolvente que procuram os seus produtos ou serviços e lhe fornecem os recursos de que ela necessita, a acolhem e nela depositam a sua confiança – atribuição de “licença para operar”. Como consequência deste raciocínio, a sustentabilidade organizacional repousa na compreensão das relações adaptativas que se estabelecem entre a organização e o seu meio envolvente relevante, as quais formam um macro sistema social. Por outro lado, a cooperação entre os diferentes *stakeholders* conduz à formação de arranjos institucionais e à construção de redes e alianças. Constrói consensos e sinergias e aumenta a solidariedade, por oposição a uma postura de interesses próprios, míopes e egoístas, próprios da racionalidade instrumental intrínseca às estratégias competitivas (Haxhi et Aguilera, 2017; Aguilera et al., 2018). Este modelo genérico de formulação da estratégia organizacional, prescritivo e de base comportamental, considera que em organizações de elevada complexidade, estas devem desenvolver as suas estratégias e ações concretas ancoradas nos valores e na cultura organizacionais (O’Reilly et al., 2010), procurando antecipar a tendência dos mercados, conseguir compromissos e respeitar as diferenças, além de obter um acordo amplo com todos os grupos de *stakeholders*. O modelo não tem, contudo, a pretensão de ser o único ou o melhor caminho, para a efetividade e a sustentabilidade das organizações; apenas pretende promover os compromissos necessários para atingir aquele equilíbrio de interesses.

#### 2.4.2 Diagnóstico estratégico

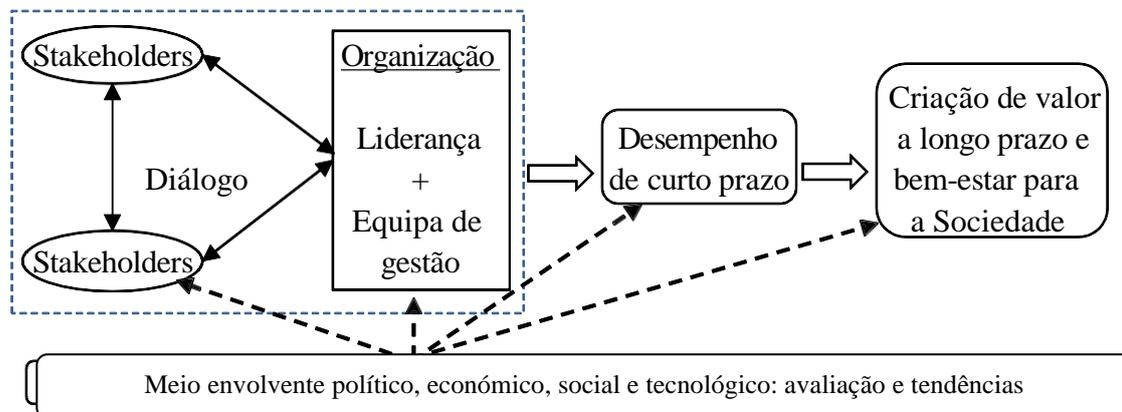
A formulação da estratégia organizacional é um processo interativo que articula as variáveis em presença – de natureza diferente conforme o processo de que se trate – aos vários níveis de decisão, obtendo-se a melhor combinação possível em detrimento da combinação ótima.

No diagnóstico analisam-se questões críticas como os propósitos e objetivos da organização, para onde vai a organização no momento atual, quais os fatores críticos do meio envolvente que a organização enfrenta, o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro? Ou seja, procura-se identificar o compromisso entre as oportunidades e ameaças do exterior face às capacidades que são intrínsecas à organização, tendo consciência que os movimentos das diferentes partes interessadas poderão alterar as suas fronteiras ou a combinação de recursos com os quais a organização conta ou pode vir a dispor – relações inter organizacionais, cadeias de valor setoriais, pessoas, comunidades, redes de contatos e mesmo elementos não mercantis – arranjos governamentais, políticos, sociais e culturais (Misangyi et al., 2017; Markman et al., 2019). Assim, o meio envolvente, do ponto de vista estratégico, pode ser dividido em três níveis (Stoner et Freeman, 1985):

- a) Meio envolvente interno, controlável pela organização;
- b) Meio envolvente externo direto, influenciável pela organização;
- c) Meio envolvente externo indireto, não influenciável e com influência sobre a organização.

O meio envolvente é povoado por uma grande diversidade de atores – políticos, económicos, sociais, tecnológicos – internos e externos à organização, que interagem entre si, com objetivos e comportamentos específicos conhecidos uns, ou em mudança, outros, pelo que se torna pertinente, numa ótica pluralista, recorrer a modelos qualitativos concetualmente significativos, empiricamente refinados e analiticamente rigorosos (Greskhamer *et al.*, 2018). Estes atores são conhecidos como fornecedores, clientes, acionistas, gestores, instituições governamentais e de regulação, habitualmente referenciados como *stakeholders*, que influenciam a estratégia e o desempenho de cada organização *de per si*, devido às suas especificidades históricas, sociais, culturais ou estruturais (Kakabadse *et al.*, 2005). Para se proceder a uma análise estratégica destes atores, a organização deverá saber, embora de forma não absoluta, quem eles são, identificando-os. De posse dessa identificação deverá saber quais as suas exigências e projetos em relação à organização e quais dessas exigências representam interesses legítimos. De seguida, deverá ter uma ideia de como os *stakeholders* avaliam o desempenho esperado da organização, quer no curto quer no longo prazo, e em que medida estão satisfeitos com o mesmo. De posse dessa informação a organização avaliará como os *stakeholders* podem influenciar ou serem influenciados por ela e procurar identificar o tipo de recursos que deles pode esperar, como ilustra a Figura 5.

Figura 5: Identificação e gestão das partes interessadas



Fonte: Kakabadse *et al.* (2005). Adaptado.

Com recurso ao modelo síntese de identificação e gestão das partes interessadas apresentado por Kakabadse *et al.* (2005) constata-se que a identificação dos diferentes grupos de *stakeholders*, bem como a exigência de diálogo é fundamental para que a organização possa conhecer os legítimos interesses e expectativas de todos eles. Fala-se de legítimos interesses e expectativas, porque nem todos os interesses e expectativas das partes interessadas se converterão em obrigações para a organização (García-Marzá, 2004). Aqueles constituintes organizacionais serão tomados diretamente em conta, enquanto os relativos às restantes partes interessadas serão tidos em conta de forma indireta, o que exige uma metodologia de abordagem contingencial. Uma estratégia de liderança que atue aos vários níveis de decisão da organização, implica escolher o que se vai fazer; logo, escolhe-se, em simultâneo, o que não se deve fazer. Tal, pressupõe que se tem a

capacidade de perceber o que é prioritário. Como consequência, esta estratégia deve estar identificada com os padrões de comportamento da organização, os seus valores e cultura, ser consistente com as condições do meio envolvente e com os recursos e competências que a organização dispõe ou pode obter, proporciona uma visão de estabilidade e longo prazo, o que permite planear e fazer investimentos (Thompson *et al*, 2005).

Este planeamento estratégico consiste num conjunto de planos que resultam das estratégias e políticas a implementar e são articulados através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos, numa sequência temporal de curto prazo (sobrevivência) e de longo prazo – criação de valor e bem-estar para a Sociedade. Um plano bem desenhado indica quem são as pessoas responsáveis pelas diferentes atividades, o que deve ser feito e quando deve ser feito, para alinhar as operações da organização com a direção estratégica a tomar, e como cada pessoa deverá trabalhar com as demais para fazer o que é necessário.

Para Clarkson (1995) a longevidade de uma organização depende da capacidade desta criar riqueza, valor e satisfação suficientes para os indivíduos que pertencem aos vários grupos de *stakeholders*, para que cada grupo continue a fazer parte do sistema da organização. Logo, os gestores – eles próprios um grupo de *stakeholders* – são os responsáveis últimos por atenderem às principais expectativas das diferentes partes interessadas, em termos de valor e ou criação de riqueza e satisfação (Post *et al.*, 2002a). Para Hamel *et Prahald* (1994) ter uma estratégia bem definida é uma das principais contribuições para a longevidade das organizações, pois os desempenhos organizacionais tendem a depender do alinhamento ou do conflito de interesses interdependentes das diferentes partes interessadas. Logo, uma organização é uma constelação multidimensional de características conceitualmente distintas que comumente ocorrem juntas e estão bem definidas (Misangui *et al.*, 2017), podendo inferir-se que existe uma causalidade complexa, devido a três características:

- a) Conjunção. O que significa que o desempenho organizacional raramente tem uma causa única, antes resulta da interdependência dos múltiplos interesses das partes interessadas;
- b) Equifinalidade. O que implica que haja mais de uma combinação possível de constituintes organizacionais para um dado desempenho organizacional;
- c) Assimetria. O que implica que os atributos considerados causalmente relacionados numa configuração de partes interessadas podem não estar relacionados ou estarem mesmo inversamente relacionados com outra configuração de partes interessadas.

Assim, a sobrevivência e longevidade de uma organização estão relacionadas com a capacidade que essa organização possui de estabelecer e manter relacionamentos com toda a rede de *stakeholders*, satisfazendo as suas legítimas expectativas.

### 3. Críticas à teoria das partes interessadas

As críticas à teoria das partes interessadas começam pela definição do conceito, o qual tem significados diferentes para pessoas diferentes. Estas diferentes interpretações, seja no seu sentido estrito seja no seu sentido lato, são difíceis devido às idiossincrasias e contextos específicos da sua atuação (Orts *et Strudler*, 2010).

Os defensores do conceito de partes interessadas argumentam que não é apenas necessário reconhecer os interesses de todas elas mas também promover a lealdade dos indivíduos ou grupos para com a organização (Mitchell *et al.*, 1997; Campbell, 1997). Os acionistas são uma das principais partes interessadas, mas ignorar outras partes interessadas pode ter consequências económicas substanciais (Phillips, 1999) pelo que deve pensar-se de forma sistémica e contingencial (Gibson *et al.*, 2003). O propósito das organizações é uma complexa combinação de aspirações ou expectativas que o conceito de partes interessadas permite reconhecer, fornecendo indicações para os gestores decidirem a qual delas dar prioridade (Mitchell *et al.*, 1997). Através da avaliação de cada parte interessada, pode ser estabelecido o seu interesse, quer para elas próprias quer para a organização.

A oposição ao conceito inclui (Argenti, 1997): problemas de categorização das partes interessadas, criação de expectativas nas partes interessadas, dispersão dos esforços da administração, impraticabilidade de uma governabilidade coparticipada. A lista das partes interessadas pode ser extensa, diversificada e apresentar muitas vezes objetivos contrários. Por outro lado, não há acordo sobre como graduar a prioridade da importância a atribuir a cada uma delas. A administração de uma organização necessita de definir propósitos claros, para que a organização possa atingir os seus objetivos. Assim, na estrutura de governo da organização é praticamente impossível acomodar todas as partes interessadas, as quais competem, muitas das vezes, por interesses conflitantes.

Há uma insuficiente fundamentação teórica da abordagem pluralista da governabilidade organizacional, a qual se traduz numa inadequada explicação do processo, na falta de ligação das variáveis externas e internas, a não existência de delimitações das fronteiras das organizações, embora seja reconhecida a atratividade que resulta das suas implicações para a Sociedade (Argandoña 1998; Key, 1999; Lépineux, 2005). A falta de fundamentação implica uma debilidade teórica e uma certa arbitrariedade na formulação dos direitos e deveres da organização para com os seus constituintes, internos ou externos (Argandoña, 1998), devido à extraordinária diversidade de pontos de vista (Lépineux, 2005).

Donaldson *et Preston* (1995) não especificam como os interesses divergentes e muitas vezes conflitantes serão resolvidos; também não consideram, como e quem, na organização, tem legitimidade para determinar como os resultados organizacionais devem ser distribuídos (Pesqueux *et Biefnot*, 2002). Para Jensen (2001) os múltiplos objetivos da abordagem pluralista não são mais do que estratégias, sendo a criação de valor o principal objetivo a ser seguido. Este autor argumenta, ainda, que a abordagem pluralista não explica como os conflitos de interesses entre diferentes partes interessadas

devem ser resolvidos, deixando os gestores sem qualquer critério para a tomada de decisão, a não ser as suas preferências pessoais – o oposto daquilo que é defendido: a cooperação entre os constituintes organizacionais. Esta limitação pode ser suprida pelas visões estritas da abordagem pluralista, cuja utilidade assenta, precisamente, na identificação normativa da legitimidade de grupos relevantes, em cujas pretensões os gestores podem centrar a sua atuação (António, 2003). Schmidt (1999) ironiza, ao invocar a ideia segundo a qual o interesse social, consubstanciado em múltiplos objetivos, será do interesse da organização e dos seus constituintes organizacionais. Esta ideia é hábil, soa bem e atribui aos gestores um papel de cidadania, preservando a sua omnipresença. Os interesses múltiplos são um desvio implícito à possibilidade de avaliação do desempenho da gestão. Os gestores podem sempre utilizar o argumento dos múltiplos objetivos difusos da organização para justificarem decisões que não sejam no sentido da procura da maximização do valor. Ou seja, com a globalização da economia, tudo e todos, em qualquer lugar, podem afetar ou ser afetados pelas decisões e ações da organização, pelo que o número de partes interessadas pode ser quase infinito (Fassin, 2009; Orts *et Strudler*, 2010), apesar de os constrangimentos de gestão e o limite da capacidade cognitiva dos gestores conduzir à simplificação e redução considerável do número daquelas (Phillips, 2003). Só identificando e classificando as partes interessadas, é possível operacionalizar a teoria para que a organização possa desenvolver relações com elas (Bonnafous-Boucher *et Porcher*, 2010). Apesar da situação da identificação e classificação das partes interessadas ter sido parcialmente resolvida por Mitchell *et al.* (1997), a mesma ainda permanece vaga e superficial (Crane *et Ruebottom*, 2011), colocando obstáculos a futuros desenvolvimentos teóricos e mesmo a sua adoção pelos gestores. Afinal, o gestor é o único que conhece o valor dos negócios da organização e que detém informações necessárias para apreciar os interesses heterogéneos dos constituintes organizacionais. Logo, ninguém pode criticar a sua gestão, argumentando que ela é contrária aos interesses dos acionistas: o gestor contestado argumentará que aquele interesse não é senão apenas uma parte dos interesses globais da organização e que só ele está em posição de avaliar.

Para Kaplan (2010) o ponto fraco da abordagem pluralista é a confusão entre meios e fins. Para Boatright *et Smith* (2017) a abordagem pluralista da governabilidade organizacional confunde responsabilidades da organização, as quais incluem as obrigações para com os seus constituintes organizacionais, com os seus objetivos, sendo que um deles é o de serem rentáveis para os seus acionistas. Esta abordagem também deixa muitas questões sem resposta, onde as maiores dificuldades, nas decisões de gestão, envolvem os compromissos de avaliação entre os benefícios de um grupo de interesses e as perdas de outro grupo. É assim corroborado o pensamento de Jensen (2001). Adicionalmente, as implicações da abordagem pluralista para a governabilidade organizacional também não são claras (Boatright *et Smith* (2017), se forem tidos em consideração os perigos de um poder de gestão sem controlo e o facto de a organização plural dever ser estruturada para assegurar o bem-estar dos constituintes organizacionais. Ainda não foi apresentada qualquer proposta detalhada nesse sentido (Boatright *et Smith*, 2017).

O conceito de interesse da organização é uma eficaz proteção contra todas as veleidades de controlo da ação dos gestores e da instauração de contra poderes. Não há a certeza que o interesse dos acionistas e o interesse social sejam opostos; a adesão a uma ou a outra das abordagens pode ter consequências sobre as decisões de curto prazo da organização, podendo colocar em causa o equilíbrio e o modo de representação das diferentes partes interessadas.

Em suma, as críticas à teoria das partes interessadas podem resumir-se:

- a) As críticas à metodologia sustentam que a teoria não proporciona critérios objetivos e quantificáveis adequados para determinar com clareza e precisão quando um indivíduo ou grupo detêm, de facto, a condição de *stakeholder* para uma organização;
- b) A abordagem normativa e ética da teoria, só por si, não garantem que os gestores não privilegiem os seus próprios interesses em detrimento dos objetivos da organização;
- c) A teoria não fornece senão uma visão parcial das relações que se estabelecem entre as partes interessadas e a organização:
  - i) No sentido da organização para a Sociedade (dimensão instrumental);
  - ii) No sentido da Sociedade para a organização (dimensão normativa).

Portanto, estará assim comprometido o equilíbrio de interesses e expectativas devido às relações múltiplas entre as partes interessadas com a organização e entre as partes interessadas entre si. Apesar das objeções, a integração das partes interessadas na estratégia organizacional parece ser uma promissora alternativa às abordagens tradicionais (Miles, 2017), que não necessita de uma mudança da legislação para poder ser praticada pelas organizações (Parmar *et al.*, 2010). Apresenta-se como uma estratégia integrada para a construção de relacionamentos de longo prazo entre a organização e os seus constituintes organizacionais, com base numa filosofia de gestão assente na compreensão das suas necessidades, interesses e expectativas e a respetiva ponderação de todos eles. Procura-se que todos ganhem, pois é entendido que a organização e a Sociedade são interdependentes.

#### 4. Conclusões

A complexidade do meio envolvente em que as organizações atuam, originada pela procura constante de vantagem competitiva que as leve a conquistar as preferências dos clientes, exige que os gestores de topo estejam preparados para lidar com a incerteza e complexidade relacionadas com os respetivos mercados e com os recursos ao dispor das mesmas. Um dos maiores desafios que se colocam na formulação da estratégia organizacional parece ser a integração das partes interessadas, o que exige uma reflexão profunda sobre os *trade-offs* que envolvem a sua integração na estratégia organizacional, e ganham ainda maior complexidade quando se trata de decidir quais os constituintes organizacionais a considerar.

Na perspetiva de gestão da estratégia organizacional, enquanto processo sistemático planeado, gerido, executado e acompanhado, sob a liderança dos gestores de topo da organização, envolvendo e comprometendo todos os gestores e colaboradores da organização (perspetiva holística), o conceito de *stakeholder* tem sido entendido como significando que a integração dos interesses de todos os *stakeholders* – ao contrário da maximização dos interesses dos acionistas/gestores em detrimento de outros – conduz a estratégias de sucesso. Deste modo, é necessário que as organizações alterem os seus comportamentos, de forma a assegurarem uma comunicação que garanta o envolvimento ativo de todas as partes interessadas, o que pode ser considerado um fator crítico de sucesso numa Sociedade em que a responsabilidade social das organizações começa a ser valorizada. Para isso, as organizações deverão incorporar no diálogo com as partes interessadas informação sobre os impactos, os custos e os benefícios das atividades propostas e, em simultâneo, deverão promover uma alteração da atitude da administração, no sentido de fortalecer um diálogo multilateral, o que lhes permitirá obter um melhor conhecimento da realidade, para a tomada de decisões com base num conjunto de informação mais alargado e com maior aderência à realidade. Assim a administração passa a conseguir obter um equilíbrio de longo prazo entre os interesses das diferentes partes interessadas e os objetivos da organização, tendo presente que, sempre que surgirem conflitos de interesses, será necessário atuar com bom senso e capacidade crítica. A manutenção deste equilíbrio é importante, pois das relações entre os constituintes organizacionais emergem novas oportunidades potenciadas pelo desenvolvimento de uma rede de inter-relações. Logo, aceita-se que uma organização considere os interesses das partes interessadas, fixe objetivos que não se limitem a procurar maximizar os seus lucros, tentando desenvolver os seus negócios no interesse de todos os grupos de partes interessadas que julgue relevantes para a sua atividade.

Por isso, a abordagem pluralista da governabilidade organizacional sugere que a criação de valor seja vista como um processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, cujas tomadas de decisão tenham por base os objetivos coletivamente clarificados e negociados através de parcerias alargadas. Estas parcerias exigem o envolvimento dos principais atores – constituintes organizacionais – no processo de formulação da estratégia global, pois estes proporcionam recursos e esperam ser compensados por essa cedência. Portanto, a escolha do modelo de governabilidade deve ter em conta as particularidades de cada organização, respondendo às suas prioridades e integrando os interesses dos seus constituintes organizacionais.

### **Declaração de conflito de interesse**

O autor declara que não há conflito de interesse.

### **Bio**

Jorge José Martins Rodrigues é economista. Licenciado, mestre e doutor em Gestão (ISCTE-IUL), com agregação (UEuropeia). Mestre e *post-doc* em Sociologia, ramo sociologia económica das organizações (NOVA FCSH). Professor Coordenador com Agregação no ISCAL – *Lisbon Accounting and Business School* / Instituto Politécnico de

Lisboa. Especialista de reconhecida experiência e competência profissional com títulos em três áreas (cf DL n.º 206/2009, 31/Ago): Gestão Empresarial, Contabilidade de Gestão, Finanças Empresariais. Contabilista certificado. Exerceu funções de direção em gestão (planeamento, marketing, comercial, finanças) nos setores privado, público e cooperativo, por mais de quinze anos, e consultoria de gestão em mais de uma dezena de setores de atividade económica diferentes. No ISCAL/IPL presidiu à Assembleia de Representantes (2009-2010), foi membro do Conselho Científico (2008-2010), Conselho de Representantes (2018-2020) e Conselho Técnico-Científico (2018-...). Preside ao Conselho Técnico-Científico (2020-...). Coordena a Área Departamental de Gestão (2021-...). Investigador integrado no Instituto Jurídico Portucalense. Orientou uma tese de doutoramento, coorientou outras duas e supervisionou um *post-doc*. Publicou 26 livros, co-editou um e co-organizou outros cinco, 13 capítulos em livro e 29 artigos em revistas com *referee*. Efetuou mais de meia centena de comunicações em conferências nacionais e internacionais.

## Referências

- Aguilera, Ruth A., Judge, William Q., Terjesen, Siri A. (2018). "Corporate governance deviance", *Academy of Management Review*, 43 (1): 87-109
- Alexiou, Kostas, Wiggins, Jennifer (2019). "Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation", *Strategic Organization*, 17 (4): 470-496
- Ali, Mohammad A. (2017). "Stakeholder salience for stakeholder firms: An attempt to reframe an important heuristic device", *Journal of Business Ethics*, 144 (1): 153-168
- Andriof, Jörg, Waddock, Sandra, Husted, Bryan, Rahman, Sandra S. (eds) (2002). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*, Greenleaf Publishing, UK
- António, Nelson Santos (2003). *Estratégia organizacional: Do posicionamento ao movimento*, Edições Sílabo, Lisboa
- Argandoña, António Ramiz (1998). "The stakeholder theory and the common good", *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10): 1093-1102
- Argenti, John (1997). "Stakeholders: The case against", *Long Range Planning*, 30 (3): 442-445
- Ariño, Miguel Angel (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Barcelona, Ediciones Deusto
- Atkinson, Anthony A., Waterhouse, John, Wells, Robert B. (1997). "A stakeholder approach to strategic performance measurement", *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37
- Baudry, Bernard (2003). *Économie de la firme*, Paris, Éditions La Découverte, Repères
- Boatright, John R., Smith, Jeffery (2017). *Ethics and the conduct of business*, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey, Pearson

- Bonafous-Boucher, Maria, Porcher, Simon (2010). "Towards a stakeholder society: stakeholder theory vs theory of civil society", *European Management Review*, 7 (4), 205-216
- Bonafous-Boucher, Maria, Rendtorff, Jacob Dahl, (2013). *La théorie des parties prenantes*, Éditions La découverte, Paris
- Bridoux, Flore, Stoelhorst, Jan-Willem (2014). "Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives", *Strategic Management Journal*, 35 (1): 107-125
- Bridoux, Flore, Stoelhorst, Jan-Willem (2016). "Stakeholder relationship and social welfare: A behavioral theory of contribution to joint value creation", *Academy of Management Review*, 41 (2): 229-251
- Bridoux, Flore, Wishwanathan, Pushpika (2018). "When do powerful stakeholders give managers the latitude to balance all stakeholders' interest?", *Business and Society*, 57 (5): 1-31
- Campbell, Andrew (1997). "Stakeholders: The case in favour", *Long Range Planning*, 30 (3): 446-449
- Carroll, Archie B., Buchholtz, Ann K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholders management*, 4<sup>th</sup> ed., Cincinnati, South-Western College Publishing
- Charreaux, Gérard (2004). "Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux", *Cahiers du FARGO*, LEG, Université de Bourgogne, Janvier
- Charreaux, Gérard (1998). "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises", *Économies et Sociétés*, Sciences de Gestion, n° 8-9: 47-65
- Charreaux, Gérard (ed.) (1997). *Le gouvernement des entreprises: Corporate governance, théories et faits*, Recherche en Gestion, Paris, Ed. Economica
- Clarkson, Max B. E. (1999), "Principles of stakeholder management", Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University Toronto
- Clarkson, Max B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117
- Clifton, Don, Amran, Azlan (2011). "The stakeholder approach: A sustainability perspective", *Journal of Business Ethics*, 98 (1): 121-136
- Crane, Andrew, Palazzo, Guido, Spence, Laura J., Matten, Dirk (2014). "Contesting the value of "creating shared value"", *California Management Review*, 56 (2), 130-149.
- Crane, Andrew, Ruebottom, Trish (2011). "Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification", *Journal of Business Ethics*, 102 (1): 77-87
- Defarges, Philippe Moreau (2003). *La gouvernance*, collection: *Que sais-je?*, PUF, Paris
- Dobele, Angela R., Westberg, Kate, Steel, Marion, Flowers, Kris (2014). "An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: A case study in the Australian mining industry", *Business Strategy and the Environment*, 23 (3): 145-159
- Donaldson, Thomas, Preston, Lee E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91

- Drucker, Peter F. (1967). *The effective executive*, New York, Harper & Row
- Fama, Eugene F., Jensen, Michael C. (1983). "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325
- Fassin, Yves (2009). "The stakeholder model refined", *Journal of Business Ethics*, 84 (1): 113-135
- Fassin, Yves, Colle, Simone de, Freeman, R. Edward (2017). "Intra-stakeholder alliances in plant-closing decisions: A stakeholder theory approach", *Business Ethics: A European Review*, 26 (2): 97-111
- Ferrary, Michel, Pesqueux, Yvon (2004). *L'Organisation en réseau: Mythes et réalités*, Paris, PUF
- Freeman, R. Edward (2007). Managing for stakeholders, <http://ssrn.com/abstract=1186402>
- Freeman, R. Edward (1999). "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 233-236
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman
- Freeman, R. Edward, Reed, David L. (1983). "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance", *California Management Review*, 25 (3): 88-106
- García-Marzá, Domingo (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la confianza*, Madrid, Editorial Trotta
- Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James, KONOPASKE, Robert (2003). *Organizations: Behavior, structure, processes*, New York, McGraw-Hill
- Gomez, Pierre-Yves (2001). *La république des actionnaires: Le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*, Syros, Paris
- Greckhamer, Thomas, Furnari, Santí, Fiss, Peer C., Aguilera, Ruth A. (2018) "Studying configurations with QCA: Best practices in strategy and organization research", *Strategic Organization*, 16 (4): 482-495
- Griffin, Jennifer (2017). "Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways", *Business Ethics: A European Review*, 26 (4): 326-346
- Hamel, Gary, Prahalad, Coimbatore K. (1994). *Competing for the future*, Boston, Harvard Business School Press
- Hart, Oliver (1995). *Firms, contracts, and financial structure*, Clarendon Press, Oxford
- Hautz, Julia, Seidl, David, Whittington, Richard (2017). "Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics", *Long Range Planning*, 50 (3): 298-309
- Haxhi, Ilir, Aguilera, Ruth V. (2017). "An institutional configurational approach to cross-national diversity in corporate governance", *Journal of Management Studies*, 54 (3): 261- 303
- Huy, Quy, Zott, Christoph (2019). "Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms", *Strategic Management Journal*, 40 (1): 28-54
- Jawahar, I. M, McLaughlin, Gary L. (2001). "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach", *Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414
- Jensen, Michael C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3): 8-21

- Jones, Thomas M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Academy of Management Review*, 20 (2): 404-437
- Jones, Thomas M., Wicks, Andrew C. (1999). "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 206-221
- Kakabadse, Nada K., Rozuel, Cécile, Lee-Davies, Linda (2005). "Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review", *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (4): 277-302
- Kaplan, Robert S. (2010). "Conceptual foundations of the balanced scorecard", working paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University
- Key, Susan (1999). "Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder "theory"", *Management Decision*, 37 (4): 317-328
- Lazonick, William, O'Sullivan, Mary (2001). Perspectives on corporate governance, innovation, and economic performance, CGEP report to the European Commission, INSEAD
- Lecoutre, Marc, Lièvre, Pascal (2019). "Le lien faible coopératif Une poursuite du programme de Granovetter", *Revue Française de Gestion*, 45 (279): 11-26
- Leisinger, Klaus M., Schmitt, Karin (2001). *Ética empresarial, responsabilidade global e gerenciamento moderno*, Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes
- Lépineux, François (2005). "Stakeholder theory, society and social cohesion", *Corporate Governance: The International Journal of Business and Society*, 5 (2): 99-110
- Liu, Xing, Park, Jicun, Christina, Hymer, Thatcher, Shwrry M. B. (2019). "Multidimensionality: A cross-disciplinary review and integration", *Journal of Management*, 45 (1): 197-230
- Markman, Gideon, D., Gianiodis, Peter, Payne, G. Tyge, Tucci, Christopher, Filatotchev, Igor, Kotha, Reddi, Gedajlovic, Eric (2019). "The who, where, what, how and when of market entry", *Journal of Management Studies*, 56 (7): 1241-1259
- Mercier, Samuel (1999). *L'Éthique dans l'Entreprises*, Paris, La Découverte, Repères
- Mercklé, Pierre (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte, Repères
- Miles, Samantha (2017). "Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions", *Journal of Business Ethics*, 142 (3): 437-459
- Miller, Kent D., Gomes, Emanuel, Lehman, David W. (2019). "Strategy restoration", *Long Range Planning*, 52 (5): Article 101855
- Mintzberg, Henry (2004). *Le pouvoir et le gouvernement d'entreprise*, Ed. d'Organisations
- Misangyi, Vilmos F., Greckhamer, Thomas, Furnari, Santi, FISS, Peer C., Crilly, Donal, Aguilera, Ruth V. (2017). "Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective", *Journal of Management*, 43 (1): 255-282
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R., Wood, Donna J. (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
- Neely, Andy, Adams, Chris, Crowe, Paul (2001). "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, 5 (2): 6-12

- Neto, José Maria Franco Teixeira (2019). "Uma revisão da teoria dos *stakeholders* e principais pontos de controvérsias", *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10 (2): 1-16
- Nkomo, Stella M., Bell, Myrtle P., Roderts, Laura M., Joshi, Aparna, Thatcher, Sherry M. B. (2019). "Diversity at a critical juncture: New Theories for a complex phenomenon", *Academy of Management Review*, 44 (3): 498-517
- OCDE (2003). *White paper Corporate Governance in ASIA*, Paris
- O'Reilly, Charles A., Caldwell, David F., Chatman, Jennifer A., Lapidz, Margaret, SELF, William (2010). "How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation", *Leadership Quarterly*, 21 (1): 104-113
- Orts, Eric W., Strudler, Alan (2010). "Putting a stake in stakeholder theory", *Journal of Business Ethics*, 88 (4): 605-615
- Parmar, Bidhan L., Freeman, Robert Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., Purnell, Lauren, Colle, Simone (2010). "Stakeholder theory: The state of the art", *Academy of Management Annals*, 4 (1): 403-445
- Pérez, Roland (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, Éd. la Découverte, Repères
- Pesqueux, Yvon, Biefnot, Yvan (2002). *L'éthique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*, «Les références», Paris, Éditions d'Organisation
- Phillips, Robert (2003). "Stakeholder legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13 (1): 25-41
- Phillips, Robert (1999). "On stakeholder delimitation", *Business and Society*, 38 (1): 32-34
- Post, James E., Preston, Lee E., Sachs, Sybille (2002a). "Managing the extended enterprise: The new stakeholder view", *California Management Review*, 45 (1): 6-28
- Post, James E., Preston, Lee E., Sachs, Sybille (2002b). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford, Stanford University Press
- Rodrigues, Jorge (2019). Introdução à governabilidade organizacional, Associação de Professores do Concelho de Almada, Almada
- Sander, Benno (1982). "Administração da educação no Brasil: é hora da relevância", *Educação Brasileira*, Revista Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 4 (9): 8-27
- Schneider, Thomas, Sachs, Sybille (2017). "The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks", *Journal of Business Ethics*, 144 (1): 41-57
- Starik, Mark (1995). "Should trees have managerial standing? Toward stakeholders status for non-human nature", *Journal of Business Ethics*, 14 (3): 207-217
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward (1985). *Management*, Prentice-Hall
- Tantalo, Caterina, Priem, Richard L. (2016). "Value creation through stakeholder synergy", *Strategic Management Journal*, 37 (2): 314-329
- Thompson, Arthur A. Jr, Strickland III, A. J., Gamble, John E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases*, 14<sup>th</sup>, McGraw
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2002). *Strategic management and business policy*, 8<sup>th</sup>, New Jersey, Prentice-Hall, Inc
- Winn, Monika I. (2001). "Building stakeholder theory with a decision modeling methodology", *Business and Society*, 40 (2): 133-166

- Zedan, Sherif, Miller, Wendy (2017). "Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing ", *International Journal of Engineering Business Management*, 9 (1): 1-11
- Zimmerman, Monica A., Zeitz, Gerald, J. (2002). "Beyond survival: Achieving new venture growth building legitimacy", *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).