



XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

MESA 4 DE COMUNICACIONES



La integración de los stakeholders

Martins Rodrigues, Jorge José

jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Dos Santos Henriques Seabra,

Fernando Miguel

fmseabra@iscal.ipl.pt

**Instituto Superior de
Contabilidade e Administração
de Lisboa**

Estrategia organizacional – la integración de los *stakeholders*

Estratégia organizacional – a integração dos *stakeholders*

Jorge José Martins Rodrigues
Professor Coordenador (ISCAL)
Doutor em Gestão
e-mail: jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra
Professor Adjunto (ISCAL)
Mestre em Ciências Empresariais
Doutorando em Gestão, Universidade de Évora
e-mail: fmseabra@iscal.ipl.pt

ISCAL
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Instituto Politécnico de Lisboa
Avenida Miguel Bombarda, 20
1069 – 035 Lisboa
Portugal
Telefone: 351 21 798 45 00
Fax: 351 21 797 70 79
www.iscal.ipl.pt

Área temática: Participación de los *stakeholders* en la gobernanza

Modadidade: Comunicación

Resumen

El enfoque pluralista de gobierno de la organización, utilizando el concepto de partes interesadas, proporciona a las organizaciones la posibilidad de incorporar en su estrategia los intereses y aspiraciones de todos los actores que interactúan con la empresa directa o indirectamente. Así, se hace necesario identificar, clasificar e integrar estos actores en la estrategia global de la empresa, incorporando el impacto esperado de las relaciones recíprocas que se generan con los actores que influyen en la organización con sus propósitos.

El enfoque pluralista enfatiza la identificación y clasificación de las partes interesadas en dos categorías: Los constituyentes de la organización y otras partes-interesadas. Los objetivos de la organización representan las expectativas e intereses de los constituyentes de la organización.

Otras partes interesadas, aunque no teniendo poder para determinar los objetivos de la organización, ejercen sus influencias indirectamente a través de mecanismos externos. Lo sistema de evaluación del desempeño organizacional es una puente que actúa entre el comportamiento de los directivos y las expectativas de las partes interesadas.

Lo caso particular de las empresas familiares coloca en destaque la necesidad de establecer mecanismos de conciliación de intereses entre las diferentes partes interesadas.

Palabras-clave: Estrategia organizacional, teoría de los *stakeholders*, constituyentes organizacionales

Resumo

A abordagem pluralista da governabilidade organizacional, ao recorrer ao conceito de partes interessadas, proporciona às organizações a possibilidades de incorporarem na sua estratégia os interesses e aspirações de todos os actores que com ela interagem, directa ou indirectamente. Logo, torna-se necessário identificá-los, classificá-los e integrá-los na sua estratégia global, incorporando o impacto esperado das relações recíprocas que se geram com os actores organizacionais que interferem com os seus propósitos. A abordagem pluralista advoga a identificação e classificação das partes interessadas em duas categorias: constituintes organizacionais e restantes partes interessadas. Os objectivos da organização representam as expectativas e os interesses dos constituintes organizacionais. As restantes partes interessadas, embora não disponham de poder para determinar os objectivos da organização, exercem a sua influência indirectamente, através de mecanismos externos. O sistema de avaliação do desempenho organizacional é uma ponte que actua entre o comportamento dos gestores e as expectativas das partes interessadas.

O caso particular das empresas familiares coloca em destaque a necessidade de estabelecer mecanismos de conciliação de interesses entre as diferentes partes interessadas.

Palavras-chave: Estratégia organizacional, teoria dos *stakeholders*, constituintes organizacionais

1. Introdução

As transformações da natureza do capitalismo – familiar, tecnocrático, institucional – afectaram as estruturas de governo das organizações, a distribuição do rendimento e da riqueza, a estrutura das classes sociais e a sua luta (Windolf, 1999). Nos regimes capitalistas a actividade económica desenvolve-se segundo um sistema social pluralista, onde uma grande variedade de grupos usa o poder ou influência para beneficiarem os interesses particulares dos cidadãos que representam (Mercklé, 2004). A empresa é uma das muitas instituições de uma sociedade pluralista, com grande influência. Na óptica de Lazonick *et* O’Sullivan (2001) as perspectivas pluralistas da governabilidade organizacional são muitas das vezes expostas mais como posições políticas e não suportadas em teorias económicas, sendo raro encontrar análises de como diferentes afectações dos benefícios afectam por sua vez o desempenho económico. Prevalece assim a noção de interesse social da empresa, o qual deve orientar as acções e a conduta dos gestores, na prossecução do interesse comum mais do que dos interesses individuais.

2. Conceito de partes interessadas

A perspectiva pluralista da governabilidade organizacional tem como âncora o conceito de *stakeholder* popularizado por Freeman (1984). Esta abordagem emerge no decurso da década de 1990, como resultado do activismo dos accionistas, procurando contemplar o conjunto das relações que a empresa mantém com o meio a rodeia (Mercier, 1999; Baudry, 2003; Ferrary *et* Pesqueux, 2004). É sublinhado o facto de a actividade organizacional não ser apenas uma série de transacções comerciais, mas também um esforço de cooperação e competição, envolvendo um elevado número de pessoas organizadas de diferentes modos, as quais procuram atingir os seus fins (Boatright, 2003). 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 actores 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, accionista, empregado e cliente, inserindo-o numa sociedade em rede

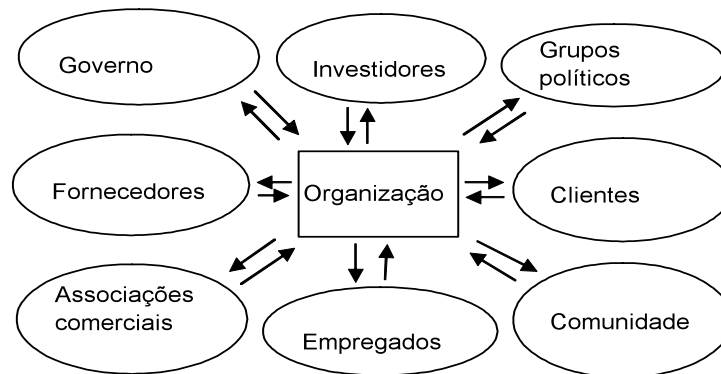
(Ferrary *et* Pesqueux, 2004). A literatura anglo-saxónica opõe muitas vezes aos accionistas (*shareholders*) as outras partes interessadas (*stakeholders*). Estes são definidos por Mercier (1999) como aqueles que “detêm algo”, ou seja, o conjunto dos agentes para os quais o desenvolvimento e a boa saúde da organização constituem um importante desafio; logo, *stakeholders* são todos aqueles que participam no desenvolvimento da organização. Para Freeman (1984), *stakeholder* designa qualquer grupo ou indivíduo que possa afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização. Ou seja, são todos aqueles – as partes interessadas – que têm ou podem vir a ter envolvimento ou interesses nas actividades desenvolvidas por uma organização, não havendo implicações ou necessidade de reciprocidade de impactos (Mitchell *et al.*, 1997). Portanto, esta perspectiva não é contratualista (Ferrary *et* Pesqueux, 2004). A ambiguidade da definição de Freeman (1984) permite incluir uma infinidade de actores, tais como activistas, terroristas, meios de comunicação de massas, concorrentes (Phillips, 1999) ou factores climáticos (Mitchell *et al.*, 1997), que afectam 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). A aplicação deste conceito causa confusão sobre a sua natureza e significado (Donaldson *et* Preston, 1995). Logo, é incapaz de fornecer os subsídios necessários para os gestores reconhecerem e actuarem no sentido de avaliarem os interesses das partes interessadas (Key, 1999). Para Phillips (1999) a definição de Freeman (1984) não é precisa, pois, confunde duas classes diferentes de partes interessadas, as quais exigem uma gestão diferenciada:

- i) Aqueles que podem afectar a organização; e
- ii) Aqueles que são afectados pela organização.

Contudo, as partes não interessadas também devem ser consideradas nas decisões de gestão, não porque elas tenham legitimidade (Phillips, 1999), mas pelo impacto que podem exercer sobre o desempenho da organização ou pelos interesses legítimos que podem representar (Mitchell *et al.*, 1997; Phillips, 1999). Em geral, as categorias típicas de partes interessadas seguem os conceitos aceites pelas disciplinas de gestão (accionistas, clientes, fornecedores, empregados), mas podem ser também idosos, crianças, vizinhos ou “inimigos”, e a sua identificação é influenciada pela cultura e história e é situacional (Winn, 2001). Para Jones *et* Wicks (1999) foram Donaldson *et* Preston (1995) que deram coerência ao conceito de partes interessadas, ao defini-las com base nos interesses legítimos que estas detêm na organização, o que implica:

- a) Que os detentores de direitos sejam grupos e pessoas que tenham interesses legítimos; logo, são conhecidos e identificáveis;
- b) Que os interesses de todos os constituintes tenham valor intrínseco.

Esta definição ampla sublinha a responsabilidade da organização como entidade colectiva, produtora de bens e serviços, mas também de externalidades, quer positivas (ex.: criação de emprego) quer negativas (ex.: poluição) (Baudry, 2003), mas carece de fundamentação normativa, assim como de critérios para identificar quem são as partes interessadas, para se afectarem os direitos que correspondem a cada uma (Argandoña, 1998). O modelo apresentado por Donaldson *et* Preston (1995) realça o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização, não existindo prioridades pré-estabelecidas em relação aos interesses de qualquer das partes interessadas envolvidas. Quer as pessoas consideradas individualmente quer enquanto Sociedade, são afectadas de vários modos pelas actividades de uma organização – quanto maior for a organização tanto mais os seus efeitos se farão sentir (Leisinger *et* Schmitt, 2001; Pérez, 2003).



Fonte: Donaldson *et* Preston (1995). Adaptado.

Fig. 1 – Modelo pluralista de governabilidade organizacional

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

- a) A organização relaciona-se com vários grupos ou indivíduos que afectam ou são afectados 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).

Ressaltam como principais características, a rejeição da predominância de qualquer parte interessada e o carácter intrínseco do valor dos interesses (Pesqueux *et* Biefnot, 2002).

3 Conceito de constituintes organizacionais

Enquanto as partes interessadas são uma espécie de conceito genérico para o meio envolvente em que uma organização se insere, a palavra constituintes é usada no contexto de grupos de interesses concretos (Leisinger *et* Schmitt, 2001). Estes interesses levam 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 accionistas (indivíduos, fundos de pensões, fundo de investimento éticos, fundações) possuem expectativas diferentes em relação às empresas (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 actividade da organização e – embora em medidas diferentes – todos os constituintes têm direito a que os seus interesses sejam considerados. Assim, 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 reivindicavam propriedade, direitos ou interesses na organização e nas suas actividades passadas, actuais ou futuras. Categoriza-os em primários e em secundários. Os primários são essenciais à sobrevivência e sucesso da organização – accionistas, 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, accionistas, empregados, fornecedores). Os externos têm alguma importância, sem, contudo, comprometerem a existência da organização (comunidade, governo, outras organizações). Kaplan (2010) segue um conceito próximo, 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 desempenho dessa organização. Clarkson (1999) define como constituintes aqueles que são afectados – favorável ou desfavoravelmente – pelas actividades de uma organização. Ou seja, aqueles que têm “interesses” na organização, incorrem em algum risco, logo, têm alguma coisa a ganhar ou a perder, como resultado das actividades da organização. Alguns deles (ex.: investidores, empregados) estão ligados à organização através de contratos explícitos; para outros (ex.: 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 muitas das 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 actores sociais que têm uma relação directa e definida contratualmente com a organização, enquanto os segundos agrupam os actores situados em redor da organização, em relação aos quais as suas decisões têm impacto, mas com os quais não existe qualquer ligação contratual. Os direitos e deveres dos constituintes de uma organização (accionistas, gestores e trabalhadores) são um bem comum (Argandoña, 1998). O principal dever de todos eles é o de contribuirem 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. Ou seja, para a criação das condições em que cada um dos participantes receba da empresa aquilo que razoavelmente espera dela e a que tem direito pela sua contribuição, e que vai muito para além de um dividendo ou salário (Argandoña, 1998). Logo, o bem comum não se extingue no seio da empresa. Ele procede 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 empresa (os seus membros internos), por um lado, e os diferentes actores sociais, internos e externos, por outro lado (Argandoña, 1998).

4. Identificação e tipos de constituintes organizacionais

Um dos principais desafios colocados pela perspectiva pluralista à gestão das organizações é a identificação e gestão dos seus constituintes (Donaldson *et* Preston, 1995). Para uma gestão

eficiente destes, torna-se necessário conhecer quem são, a natureza e a legitimidade dos interesses por eles detidos e a quais dar prioridade. A sua identificação e diagnóstico são condição prévia necessária para as organizações fazerem uma gestão consciente dos mesmos (Mitchel *et al.*, 1997). Assim, a organização deve procurar respostas para as questões seguintes (Argandoña, 1998; Carroll *et Buchholtz*, 2000):

- i) Quem são os constituintes organizacionais e quais os seus interesses?
- ii) Quais as potenciais oportunidades e ameaças que lhes estão associadas?
- iii) Que responsabilidades (económicas, sociais, ecológicas, entre outras) resultam desta rede de relações entre eles e a empresa?
- iv) Qual a estratégia correcta para lidar com estes constituintes e os seus interesses?

As respostas a estas questões não podem ser procuradas só na óptica da organização, pois, a medida da aceitação da legitimidade de uma empresa depende, em último caso, do cuidado com que esta análise participativa é realizada, e das consequências para a actividade da organização (Zimmerman *et Zeitz*, 2002). A incorrecta identificação dos diversos grupos de constituintes e seus respectivos interesses levam a decisões com fundamentação insuficiente, acabando por surgir atritos entre os diversos grupos de interesses. As organizações podem identificar os seus constituintes a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos): poder, legitimidade e urgência (Mitchell *et al.*, 1997):

- a) Poder, para influenciarem a organização. O poder define-se como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções (Boatright, 2003). É a capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo dos recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos ou poder legal – fontes de poder (Mintzberg, 2004). O poder é transitório, podendo ser adquirido ou perdido. Serão os constituintes organizacionais capazes de impor a sua vontade?
- b) Legitimidade nas relações com a organização (aceitação pela Sociedade). Pode estar presente ou ausente e pode variar conforme a percepção do seu detentor. A organização assume que as actuações dos constituintes organizacionais são desejáveis, adequadas ou apropriadas, face às normas, valores, crenças e conceitos de constituinte, organização e Sociedade?
- c) Urgência (premência) na reivindicação de interesses sobre a organização. Fenómeno cuja percepção é socialmente construída. Pode ser percebida correctamente ou não. É um atributo multidimensional que introduz dinamismo na escolha dos constituintes e é de

difícil mensuração. Indica o grau em que os constituintes organizacionais reivindicam atenção imediata. Ou seja, qual o impacto dessas exigências sobre a organização?

Assim, este processo de identificação dos constituintes organizacionais é influenciado pela escala de valores dos gestores e pelos interesses das partes interessadas, podendo reflectir, em último caso, a estrutura de poder da organização. Adicionalmente, o dinamismo destas dimensões pressupõe que:

- 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 objectivo 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.



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

Fig. 2 – Tipologia dos constituintes organizacionais

Com base nestas dimensões, Mitchell *et al.* (1997) propuseram um modelo dinâmico, o qual 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. Pretende-se, assim, envolver todos os constituintes organizacionais num processo de criação de valor a longo prazo, criando um contexto dinâmico de interacção, respeito mútuo, diálogo e mudança (Andriof *et al.*, 2002). O modelo descreve os atributos que contribuem para a atribuição de importância aos 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). As várias combinações daqueles três atributos possibilitam a identificação de sete classes diferentes de constituintes organizacionais:

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

Quadro 1 – Características dos constituintes organizacionais

Tipo de constituintes	Características
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. Ex.: Pessoas ou organizações que tenham capacidade de atracção 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 susceptíveis de beneficiarem de acções de filantropia empresarial. Não pressionam a gestão da organização para terem com esta um relacionamento mais activo. Ex.: 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. Ex.: Manifestantes por uma causas ecológica.
4. Dominantes	Têm poder e legitimidade mas não interesses urgentes. Potenciam coligações dominantes. Esperam e recebem muita atenção da gestão da organização. Ex.: 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 necessariamente reconhecidos. Ex.: Empregados com condições de trabalho ilegais; grupos de ambientalistas.
6. Dependentes	Têm interesses legítimos e urgentes, mas falta-lhes poder. Dependem de terceiros (ex.: accionistas dominantes, tribunais) para os seus interesses serem contemplados. Ex.: A preservação do meio ambiente.
7. Definitivos	Têm poder e direitos, legítimos e prementes. São também membros da "coligação dominante". Ex.: Accionistas que procuram valorizar as suas acções.

Fonte: Mitchell et al. (1997). Elaboração própria.

Da identificação do tipo de constituintes organizacionais, cujas características principais se resumem no Quadro 1 e da interpretação das relações da organização com estes, dependem as respostas às questões acima colocadas.

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 acções apropriadas aos interesses de ambas as partes, atendendo a que diferentes grupos de constituintes requerem diferentes abordagens de gestão (Donaldson *et* Preston, 1995; Mitchell *et* al., 1997; Argandoña, 1998; Jawahar *et* McLaughlin, 2001; Boatright, 2003). Assim, a análise da relevância dos constituintes organizacionais procura identificar as pessoas, grupos, instituições e valores que são atingidos pelas actividades da organização (Leisinger *et* Schmitt, 2001), com a qual interagem continuamente. Muito do sucesso desta depende da boa gestão dessas relações (Mitchell *et* al., 1997; Boatright, 2003).

5 Evolução dos constituintes organizacionais

A gestão da organização deve estar consciente de que a forma de identificação e diagnóstico das diferentes partes interessadas não é estática nem sempre aplicável da mesma forma. Pelo contrário, aquela identificação é dinâmica e está em mudança contínua. Os constituintes e os seus direitos evoluem com o tempo, adquirindo atributos não presentes em momentos anteriores, os quais, por sua vez, trazem consequências para as relações entre ambas as partes.

O modelo da Fig. 1 – Tipologia dos constituintes organizacionais, estabelece relações entre eles, quer num dado momento do tempo quer com potenciais situações futuras. Os constituintes latentes podem aumentar a sua importância, adquirindo um dos atributos em falta, deslocando-se assim para a classe dos constituintes expectantes. Estes, por sua vez, podem aspirar a serem definitivos, ao adquirirem, através de coligações, acções políticas ou outras, a porção do atributo que lhes falta. Assim, um direito menor pode, rapidamente, transformar-se num direito legítimo; um direito sem premência num determinado momento, pode tornar-se num direito urgente, mais tarde. Pessoas ou organizações não identificadas em determinado momento como constituintes, podem tornar-se parceiros importantes num futuro próximo. Leisinger *et* Schmitt (2001) consideram os accionistas, empregados e clientes os constituintes primários de uma organização. Os accionistas estão interessados, prioritariamente, em que o

capital utilizado produza um rendimento adequado; os colaboradores esperam da empresa 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. Para os constituintes organizacionais secundários estão em primeiro plano, entre outras coisas, a protecção animal e ambiental, a justiça distributiva do rendimento gerado, a justiça entre os sexos 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.

6 Integração dos *stakeholders* na estratégia organizacional

A existência de diferentes fins para uma organização, por parte de diversos grupos de interesses ou partes interessadas, exige a prévia identificação da “coligação dominante”; logo, uma análise política (Robalo, 1995). Tal coligação requer uma estrutura orgânica integrada, que potencie as vantagens da criatividade e das capacidades de cada constituinte organizacional. Para isso foram desenvolvidos alguns modelos de avaliação do desempenho a partir da identificação dos constituintes organizacionais (Atkinson *et al.*, 1997; Cross *et al.*, 1992; Kaplan, 2010; Neely *et al.*, 2001).

6.1 Abordagem contingencial na formulação da estratégia organizacional

Freeman *et al.* (1983) sugerem uma metodologia de análise da importância relativa das partes interessadas e do seu potencial de cooperação ou de ameaça – *Stakeholder Strategy Process*. Este processo procura descrever e prever como as organizações funcionam, sob a perspectiva da teoria das partes interessadas. Freeman (1984) apresenta-a como sendo uma abordagem de gestão estratégica, a qual coloca particular ênfase no comportamento de diferentes grupos de partes interessadas, identificando os processos de integração desses grupos de interesses específicos na estratégia das organizações. Assim, este processo é visto como uma interacção 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 accionistas, alargando o seu âmbito à Sociedade, em geral, e aos constituintes organizacionais, em particular.

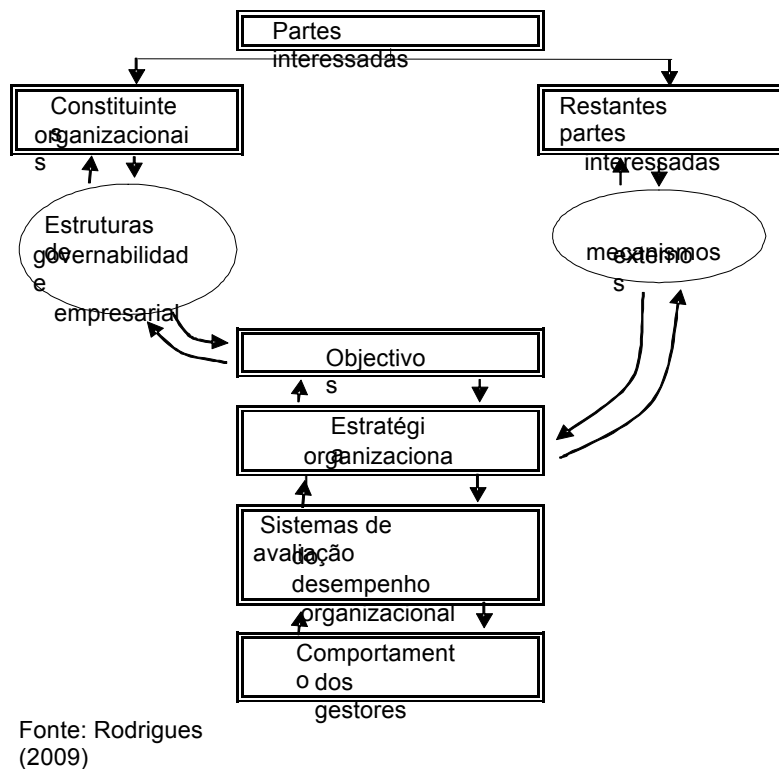


Fig. 3 – Integração dos *stakeholders* na estratégia organizacional

Sob esta perspectiva contingencial, o funcionamento de uma organização (e a sua estrutura) dependem do meio envolvente em que a mesma opera. Há uma forte correlação entre a percepção da incerteza do meio envolvente e o tipo de informação utilizada; quanto maior for a percepção da incerteza do meio envolvente, mais amplo é o escopo de medidas financeiras e não financeiras utilizado. A incerteza não está no meio envolvente mas na sua interpretação, ou seja, como o meio envolvente é percebido pelos gestores. Diferentes gestores podem perceber de maneiras distintas o meio envolvente, e a partir desta percepção formulam estratégias diferentes (McNulty *et* Pettigrew, 1999; Wheelen *et* Hunger, 2002; Thompson *et* al., 2005). Logo, a formulação da estratégia organizacional apresenta-se como resultado de um processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, assente em objectivos colectivamente clarificados e negociados através de estruturas e mecanismos de parcerias alargadas, cujos interesses são integrados nos objectivos. Assim, aquela metodologia participativa pressupõe uma ordem lógica de acções sequentes, constituída pelas etapas: diagnóstico (identificação e classificação das partes interessadas), definição de prioridades,

fixação de objectivos e da estratégia organizacional. Esta exige o envolvimento das partes interessadas, uma vez que estas proporcionam recursos e, ao mesmo tempo, são beneficiárias dos produtos ou serviços proporcionados pela organização (Neely *et Adams*, 2001). É também exigida a definição dos sistemas de avaliação do desempenho organizacional a serem utilizados, como instrumento de compensação dos gestores e, conseqüentemente, do controlo dos seus comportamentos potencialmente discricionários. Portanto, para integrar as partes interessadas na análise da criação de valor, considera-se a legitimidade e o poder como características básicas para identificar os constituintes organizacionais. Não se incluem aqueles grupos ou indivíduos que são afectados pela prossecução dos objectivos da organização, os quais não detêm poder, nem é espectável que o venham a ter no futuro, para influenciarem os objectivos da organização. Na tipologia proposta por Mitchell *et al.* (1997), a intenção anterior inclui os constituintes organizacionais Dominantes (aqueles que detêm poder e legitimidade) e os Definitivos (os que detêm os três atributos: poder, legitimidade e urgência). Logo, não inclui os constituintes organizacionais latentes (Adormecidos, Discretos, Exigentes – aqueles que só detêm um dos três atributos), nem os Dependentes (os que detêm legitimidade e urgência, mas falta de poder), nem os Perigosos (aqueles que detêm urgência e poder, mas falta de legitimidade).

6.2 Classificação das partes interessadas

As organizações classificam como seus constituintes os accionistas, empregados, clientes, fornecedores, entidades financeiras e governamentais, mas o relacionamento entre eles e a organização difere de negócio para negócio e ao longo dos tempos. A classificação das partes interessadas é uma maneira de analisar o relacionamento entre estas e a organização, pelo que o modo como aquelas são classificadas depende dos objectivos da análise. A influência das partes interessadas na determinação dos objectivos e no desenvolvimento da estratégia da organização 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 directo sobre as operações da organização e investem nela recursos económicos – são indispensáveis à existência da própria organização, detêm o poder de “decisão de controlo”, e impõem restrições directas 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 objectivos da mesma. A sua satisfação depende do cumprimento desses objectivos. Na perspectiva contratualista da empresa, 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 accionistas, os quais, em certas circunstâncias, são a única parte interessada (perspectiva financeira da governabilidade organizacional); a existência de outros constituintes organizacionais, que não apenas os accionistas, depende do meio envolvente em que a organização opera (perspectiva pluralista da governabilidade organizacional). A escolha, pelas partes interessadas, de mecanismos externos (combinação do poder dos mercados, enquadramento jurídico-legal, político e cultural), para protegerem os seus interesses, leva a que estas sejam classificadas como restantes partes interessadas. Esta categoria não detém o direito a empregar, recompensar ou despedir os gestores, logo, não tem influência directa sobre as decisões da organização. Exercem suavemente o seu poder sobre a realização dos objectivos da organização, através de mecanismos de pressão externos à mesma. A sua influência para a prossecução dos objectivos organizacionais assegura-lhes que os gestores tenham em consideração as suas pretensões, quando da formulação de uma estratégia específica. Os interesses das restantes partes interessadas não estão reflectidos nos objectivos organizacionais, mas o cumprimento destes depende da satisfação daquelas. O modelo de governabilidade organizacional prevalente é determinante na escolha dos mecanismos de protecção dos interesses das partes interessadas.

6.3 Mecanismos de controlo do comportamento dos gestores

A pressão exercida pelos mercados é o mecanismo fundamental de prevenção dos abusos de poder, em economias liberais. Em mercados de factores competitivos, assume-se que a pressão exercida sobre as organizações é suficiente para as levar a atraírem os 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 protecção dos seus interesses. No caso de falhas de mercado, as instituições intervêm através do poder político, da regulação dos preços nos mercados de factores e de produtos, entre outros. Outra solução, passa pela estrutura da

propriedade. Ao reconhecerem que os mecanismos externos não funcionam e que não existem relações de cooperação entre as partes constituintes de uma organização, a integração pode ser uma alternativa (Hart, 1995). Ou seja, as restantes partes interessadas tornam-se constituintes organizacionais. Uma outra solução possível, para o capital humano, especialmente 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 – podem ser envolvidos, eles próprios, directamente no controlo da organização. Assim, haverá diferentes soluções para diferentes modelos de governabilidade organizacional. 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 protecção dos seus interesses, depende do meio envolvente em que operam. Sob diferentes meios envolventes, os constituintes organizacionais específicos escolhem diferentes mecanismos de protecção, o que conduz a diferentes sistemas de avaliação do desempenho organizacional. Assim, a perspectiva financeira e a perspectiva pluralista da governabilidade organizacional não estão em conflito uma com a outra; são apenas simples escolhas, lógicas, em diferentes meios envolventes.

6.4 Definição de objectivos

Os objectivos estratégicos são desejos mensuráveis a atingir pela organização (Wheelen *et* Hunger, 2002), de acordo com as expectativas dos seus constituintes organizacionais, e dependem da relação de forças entre esses actores (Kaplan, 2010). É a hierarquização dos objectivos. Em caso de divergência de interesses entre os constituintes organizacionais, são aqueles que detêm mais poder os que mais influenciam a formulação e hierarquização dos objectivos da organização. Os objectivos são descritos através de verbos de acção, de modo sucinto. Os objectivos estratégicos serão eficazes apenas se forem formulados de maneira a serem mensuráveis e exercerem influência sobre quem trabalha com a organização. Durante a definição dos objectivos estratégicos deve atender-se às expectativas de todas as partes interessadas, pois, a existência de diferentes fins para uma organização, por parte de diversos grupos ou partes interessadas, exige a prévia identificação da “coligação dominante”. Por consequência, uma análise política (Robalo, 1995), a qual exige a identificação dos constituintes organizacionais. Também os diferentes contextos em que as organizações

actúan, influenciam a fixação dos objectivos. A existência apenas de accionistas, pode levar a maximização do valor a ser expressa como a “maximização do valor de mercado”, num mercado de capitais eficiente; mas também pode ser expressa em termos de lucros ou excedentes de tesouraria disponíveis, em mercados de capitais menos eficientes. Em certos casos, não é apenas o mercado de capitais, mas também a cultura e a tradição do negócio, que influenciam a fixação dos objectivos organizacionais. Os objectivos estratégicos derivam da missão da organização e representam dimensões múltiplas. Deverão especificar os tipos de actividades 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 respectivo controlo do comportamento dos gestores.

6.5 Formulação da estratégia organizacional

A aprendizagem é uma necessidade constante nas organizações e também uma forma de criar e manter estratégias de negócios. Drucker (1999) ao referir-se ao modo como as organizações devem funcionar numa sociedade baseada no conhecimento, enfatiza que as mesmas precisam de ser concebidas para a mudança constante e o seu objectivo é a inovação nos instrumentos, processos, produtos, no trabalho e no próprio conhecimento, para se manterem competitivas. A estratégia de uma organização é a escolha de quais são os constituintes organizacionais definitivos (Kaplan, 2010), para quem ela procura criar valor. Porém, aqueles pensam em estratégia de forma diferenciada; não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma forma (Filho, 2005). Cada uma faz a opção da sua estratégia de acordo com a percepção que tem de quais são os seus constituintes organizacionais, a sua visão de mercado, as suas necessidades e objectivos, utilizando os recursos e meios que tem disponíveis. A formulação e desenvolvimento da estratégia da organização também tem em conta o processo de análise da influência das restantes partes interessadas (Mitchell *et al.*, 1997; Phillips, 1999; Clarkson, 1999; Kaplan, 2010) e procura harmonizar os interesses dos constituintes organizacionais com estas. Logo, a estratégia deve envolver toda a organização, contemplando um conjunto claramente definido de objectivos e metas capazes de a manter em movimento, numa direcção deliberadamente escolhida e que a impeça de se desviar por direcções indesejadas. Quando a maximização do lucro é a expectativa de todas as partes interessadas, os gestores escolhem diferentes estratégias para satisfazerem o melhor possível

essas expectativas, de acordo com as diferentes características das restantes partes interessadas (clientes, fornecedores, empregados, governo, instituições financeiras). Quando as relações entre as restantes partes interessadas e a organização se alteram, segundo as mudanças verificadas no meio envolvente, a estratégia também se altera, de acordo com essa mudança (Thompson *et al.*, 2005). Ou seja, a consciência dos gestores sobre a importância da integração das partes interessadas na estratégia organizacional é um factor importante na implementação desta. Os gestores desenvolvem processos de aprendizagem que modificam os seus mapas mentais de como planear, implementar e analisar a suas acções (Argyris, 1976, 2002; Argyris *et Schön*, 1996). Estas atitudes dos gestores contribuem para a aprendizagem da organização – enquanto processo de detecção e correcção de desvios entre as expectativas e os resultados obtidos – e norteiam as suas escolhas estratégicas, podendo mesmo mudar os objectivos globais da organização e influenciar as actividades desta na sua interacção com o meio envolvente.

6.6 Sistemas de avaliação do desempenho organizacional

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional actuam como uma ponte que procura conciliar os objectivos e a estratégia organizacional com o comportamento assumido pelos gestores. Por isso, a sua finalidade é a de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional. Os gestores devem seleccionar os indicadores que melhor reflectam os objectivos estratégicos e que sejam factores críticos. A melhoria destes deve levar ao sucesso da implementação da estratégia organizacional. Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional são um mecanismo que melhora a probabilidade da organização implementar as suas estratégias com sucesso (Anthony *et Govindarajan*, 2003), devendo ter como características (Kennerley *et Neely*, 2002):

- a) Os indicadores individuais utilizados devem proporcionar uma visão equilibrada do negócio; devem ser indicadores financeiros e não financeiros, internos e externos, de eficiência e de eficácia;
- b) Devem proporcionar uma visão sucinta do desempenho organizacional. Para tal, os indicadores devem ter uma lógica simples e a sua ligação deve ser intuitiva;
- c) Os indicadores devem ser multi-dimensionais, reflectindo a necessidade de medir todas as áreas do desempenho que sejam importantes para o sucesso da organização.
- d) Devem proporcionar a compreensão da complexidade organizacional;

- e) Os indicadores devem integrar dimensões transversais da organização (indicadores funcionais) com indicadores que reflectam dimensões hierárquicas (ligando um ou mais níveis da organização), encorajando a congruência de objectivos e acções;
- f) Devem demonstrar, explicitamente, como a obtenção dos resultados estão relacionados com os factores críticos (determinantes).

A medição e avaliação do desempenho, a todos os níveis da organização, tendem para uma combinação de indicadores múltiplos, financeiros e não financeiros; estes, são aqueles que acompanham a implementação da estratégia – factores chave do sucesso ou indicadores chave do desempenho (Young *et* O’Byrne, 2001; Anthony *et* Govindarajan, 2003). A definição destes indicadores é uma questão complexa e por vezes controversa, devendo interagir entre si, de tal modo que uma mudança no estado de um deles provoque mudanças no estado dos outros indicadores (Anthony *et* Govindarajan, 2003).

6.7 Comportamento dos gestores

As decisões estratégicas são tomadas em ambiente de incerteza e complexidade e são afectadas de ignorância parcial (Martinet, 1983). Assim, na tomada de decisão, por maior que seja a racionalidade de um decisor, ele irá ter em conta, também, as suas percepções, preferências pessoais e experiências anteriores. Logo, as decisões estratégicas resultam de uma combinação singular de características de personalidade, valores, crenças e princípios morais (Ariño, 2005), e não são independentes do contexto em que as organizações operam. A mudança de contexto induz à mudança dos valores da Sociedade, à alteração dos paradigmas existentes e ao surgimento de novas soluções para responderem aos novos desafios. Ora, perante esta situação de actuação das organizações em sistemas abertos, em que se coloca a ênfase na procura de flexibilidade e de recursos externos, onde a organização e o meio envolvente interagem entre si, dependem um do outro e se influenciam mutuamente, os gestores devem ter a capacidade de influenciar as pessoas que nela trabalham, para a prossecução dos objectivos propostos – liderança contingencial (Kinichi *et* Kreitner, 2006). Quando os gestores actuam como agentes, os proprietários da organização não são apenas um constituinte organizacional, mas pertencem também às restantes partes interessadas (Hill *et* Jones, 1992; Jensen, 2001). Os interesses de todas as partes interessadas podem ser afectados pelo comportamento dos gestores; as suas expectativas estão expressas nos objectivos

organizacionais, quer através da estrutura de governabilidade organizacional quer através dos mecanismos externos.

6.8 Críticas à abordagem pluralista

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 accionistas são uma das principais partes interessadas, mas ignorar outras partes interessadas pode ter consequências económicas substanciais (Phillips, 1999). 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 as próprias partes interessadas quer para a organização. Há uma insuficiente fundamentação teórica da abordagem pluralista da governabilidade organizacional, embora seja reconhecida a atractividade que resulta das suas implicações para a Sociedade (Argandoña 1998; Key, 1999; Lépineux, 2005). A falta de fundamentação implica não só uma debilidade teórica, como 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). Schmidt (1999) ironiza, ao invocar a ideia segundo a qual o interesse social (múltiplos objectivos) 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 objectivos difusos da organização, para justificarem decisões que não sejam no sentido da procura da maximização do valor. 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 accionistas: 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 (2003) a

abordagem pluralista da governabilidade organizacional confunde responsabilidades da organização (as quais incluem as obrigações para com os seus constituintes organizacionais) com os seus objectivos (um dos quais é o de serem rentáveis para os seus accionistas). 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).

7. O caso particular das empresas familiares

O estudo das empresas familiares reveste-se de particular interesse no âmbito da questão em análise devido às especificidades deste tipo de empresa:

- Importância das empresas familiares ao nível da actividade económica: “Family businesses are among the most important contributors to wealth and employment creation in virtually every country of the world. In fact, family businesses are fast becoming the dominant form of business enterprise in both developing and developed economies (...)” (Venter *et al.*, 2005: 283-284)
- Fragilidade das empresas familiares face à interligação de interesses gerados no seio da própria família (figura 4).

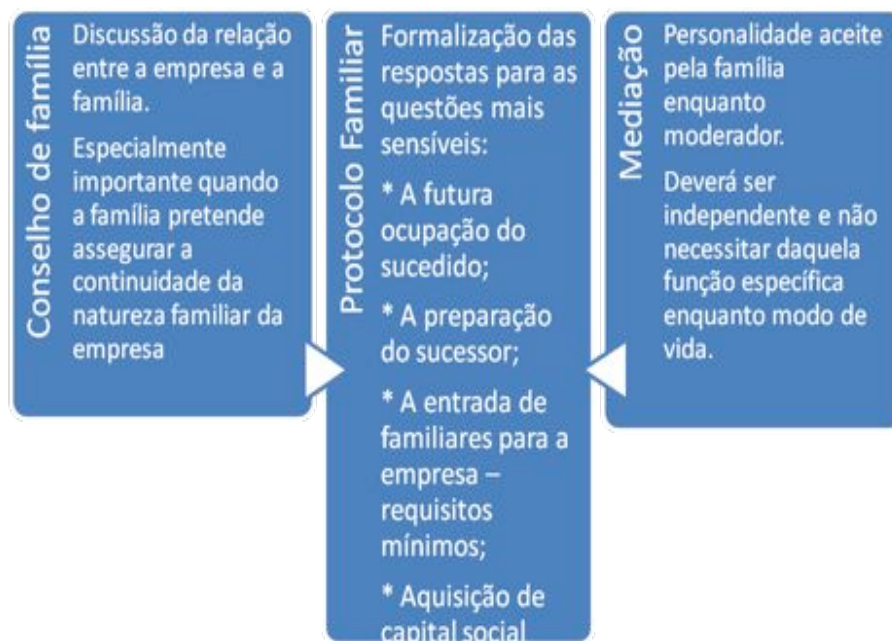


Fonte: Adaptado de Neves (2001)

Fig. 4 – Interesses da família na empresa

Face à necessidade de garantir a estabilidade das empresas familiares e a possível conciliação de interesses entre os membros da família, será necessário operacionalizar mecanismos de diálogo entre eles, que representam diferentes partes interessadas com diferentes interesses na

empresa: controlo da sua gestão, dividendos, acesso a postos de trabalho, crescimento ou estabilidade da empresa, entre outros. Entre os mecanismos de diálogo ganham expressão os Conselhos de Família, o Protocolo Familiar e a Mediação.



Fonte: Ussman (2004); Estudi Jurídic (s.d.); Gallo & Ribeiro (1996). Adaptado.

Fig. 5 – Mecanismos facilitadores do diálogo nas empresas familiares

O Conselho de Família e o Protocolo Familiar são instrumentos facilitadores da coordenação dos diferentes interesses familiares sobre a empresa. Permitem a obtenção de acordos entre os diferentes “ramos” familiares, no sentido de se obterem soluções que assegurem a viabilidade da empresa e a satisfação possível dos interesses dos familiares. Sobre estes instrumentos dever-se-á ter presente que a família precisa de ter um lugar próprio para lidar com as tensões e tem de aprender a geri-las – O Conselho de Família. Este é um órgão informal onde a família se encontra para comunicar os seus planos para a empresa. É um espaço que permite à família trabalhar de forma razoavelmente estruturada, sem se esquecer do facto de, em primeiro lugar, ser uma família (Rodrigues, 2007).

O Conselho de Família representa, assim, uma oportunidade para as diferentes partes interessadas expressarem os seus interesses, sejam financeiros, sejam de participação na gestão ou no capital das empresas, ou ainda outros, no âmbito de um espaço dedicado à

concertação de interesses visando a manutenção da natureza familiar da empresa. A abertura destes fóruns à “família alargada”, juntando indivíduos unidos por laços familiares não consanguíneos, também poderá ser útil neste esforço de concertação de interesses, embora a oportunidade de uma reunião mais alargada, não exclua a oportunidade de uma reunião exclusiva a parentes unidos por laços de consanguinidade. A importância da operacionalização destes instrumentos exigirá, em alguns casos, a participação de mediadores reconhecidos e aceites pela família, que poderão agilizar os acordos. A participação de membros externos à família também poderá ser útil, ao nível dos Conselhos de Administração, pela imparcialidade que representarão no âmbito de disputas de interesses familiares que possam persistir (Brockhaus, 2004). Os mecanismos de diálogo estabelecidos ao nível das empresas familiares poderão ser um exemplo para a generalidade das empresas enquanto fóruns de discussão e de concertação de interesses. Com as devidas adaptações, idênticos instrumentos de diálogo poderão ser instituídos por empresa de capital não familiar no que concerne à auscultação de partes interessadas e estabelecimento de uma gestão participativa (Rodrigues *et Seabra*, 2010).

8. Conclusões

Um dos maiores desafios que hoje se coloca na formulação da estratégia organizacional parece ser a integração da noção de *stakeholders* (partes interessadas). Esta, exige uma reflexão profunda sobre os *trade-off* que envolvem a integração das partes interessadas na estratégia organizacional, e ganham ainda maior complexidade quando se trata de decidir quais são os constituintes organizacionais definitivos. Ou seja, quando os gestores de topo procuram o equilíbrio entre os actores que detêm, simultaneamente, ainda que em diferentes graus, o poder, a legitimidade e a urgência. Apesar da insuficiente fundamentação teórica da teoria dos *stakeholders* e das críticas que a mesma tem sido alvo, cremos que esta pode aglutinar os diferentes interesses presentes numa organização, contribuindo, assim, para soluções ganhadoras, melhor do que as abordagens tradicionalmente utilizadas, centradas apenas num constituinte organizacional, em particular.

Referências

- ANDRIOF, Jörg, SANDRA, Waddock, HUSTED, Bryan, RAHMAN, Sandra S. (eds) (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, UK
- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay (2003). *Management Control Systems*, 11th ed, McGraw-Hill
- ARGANDOÑA, António Ramiz (1998). “The stakeholder theory and the common good”, *Journal of Business Ethics*, 17 (9-10): 1093-1102
- ARGYRIS, Chris (2002). “Double-Loop Learning, Teaching, and Research”, *Academy of Management Learning & Education*, 1 (2): 206-219
- ARGYRIS, Chris (1976). “Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making”, *Administrative Science Quarterly*, 21 (3): 363-375
- ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley
- ARIÑO, Miguel Angel (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Ediciones Deusto, Barcelona, España
- ATKINSON, Anthony A., WATERHOUSE, John, WELLS, Robert B. (1997). “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, 38 (3): 25-37.
- BOATRIGHT, John R. (2003). *Ethics and Conduct of Business*, 4th ed., New Jersey, Pearson Education
- BROCKHAUS, Robert H. (2004). “Family Business Succession: Suggestions for Future Research”, *Family Business Review*, 17 (2): 165-177
- 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*, 4th ed., Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing
- CLARKSON, Max B. E. (1995). “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117
- CLARKSON, Max B. E. (1999), “Principles of Stakeholder Management”, Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University Toronto
- CROSS, Kelvin F., LYNCH, Richard L. (1992). “For Good Measure”, *CMA Magazine*, April: 20-23

- 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. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- FAMA, Eugene F., JENSEN, Michael C. (1983). "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325
- FERRARY, Michel, PESQUEUX, Yvon (2004). *L'Organisation en réseau: Mythes et Réalités*, PUF, Paris
- FILHO, Emilio Herrero (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro, Editora Campus
- FREEMAN, R. Edward, REED, D. L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25 (3): 88-106
- FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- GALLO, Miguel A.; RIBEIRO, Vitor S. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*, Cadernos Iberconsult, Lisboa.
- GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James, KONOPASKE, Robert (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw-Hill
- HART, Oliver (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford
- HILL, Charles, W. L., JONES, Thomas M. (1992). "Stakeholder Agency Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2): 131-154
- 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., WICKS, Andrew C. (1999). "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2): 206-221
- KAPLAN, Robert S. (2010). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", working paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University
- KENNERLEY, Mike, NEELY, Andy (2002). "Performance measurement frameworks: A review", in NEELY, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, pp 145-155.

- KEY, Susan (1999). "Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder "Theory"", *Management Decision*, 37 (4): 317-328
- KINICHI, Angelo, KREITNER, Robert (2006). *Organizational behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin
- LAZONICK, William, O'SULLIVAN, Mary (2001). Perspectives on Corporate Governance, *Innovation, and Economic Performance*, CGEP Report to the European Commission, February, INSEAD
- LEISINGER, Klaus M., SCHMITT, Karin (2001). *Unternehmensethik – Globale Verantwortung und modernes Management*, 2nd ed., (tradução brasileira de Carlos Almeida Pereira, Ética Empresarial, Responsabilidade global e gerenciamento moderno, Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2001)
- LÉPINEUX, François (2005). "Stakeholder theory, society and social cohesion", *Corporate Governance: The International Journal of Business and Society*, 5 (2): 99-110
- MARTINET, Alain Charles (1983). *Stratégie*, Librairie Vuibert.
- McNULTY, Terry, PETTIGREW, Andrew (1999). "Strategist on the board", *Organization Studies*, winter
- MERCIER, Samuel (1999). *L'Éthique dans l'Entreprises*, La Découverte, Repères, Paris
- MERCKLÉ, Pierre (2004). *Sociologie des Réseaux Sociaux*, La Découverte, Repères, Paris
- MINTZBERG, Henry (2004). *Le pouvoir et le gouvernement d'entreprise*, Ed. d'Organisations
- 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
- NEELY, Andy, ADAMS, Chris (2001). "Perspectives on Performance: The Performance Prism", *Journal of Cost Management*, 15 (1): 7-15
- NEVES, João Carvalho (2001). "A Sucessão na Empresa Familiar: A Estrutura de Governo e o Controlo do Capital", Conferência de Finanças – Universidade dos Açores.
- PÉREZ, Roland (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Éd. la Découverte, Repères, Paris
- PESQUEUX, Yvon, BIEFNOT, Yvan (2002). *L'Éthique des Affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*, «Les références», Paris, Éditions d'Organisation
- PHILLIPS, Robert (1999). "On Stakeholder Delimitation", *Business and Society*, 38 (1): 32-34

- ROBALO, António (1995). “Eficácia e Eficiência Organizacionais”, *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, Lisboa, 105-116
- RODRIGUES, Jorge José Martins (2009). *Corporate Governance: Retomar a confiança perdida*, Lisboa, Livraria Escolar Editora
- RODRIGUES, Jorge; SEABRA, Fernando (2010). “Funções do Conselho de Administração”, *Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Fev/2010, Setúbal, ESCE/IPS.
- RODRIGUES, Jorge (2007). “O Conselho de Administração nas empresas familiares”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (4); 7 (1): 56-67.
- SCHMIDT, Dominique (1999). “Object et objectif du gouvernement d’entreprise”, *Echanges*, 152 (2): 52-53
- THOMPSON, Arthur A. Jr, STRICKLAND III, A. J., GAMBLE, John E. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage – Concepts & Cases*, 14th, McGraw-Hill
- USSMAN, A.M. (2004). *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, Lisboa.
- VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. (2005). “The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses”, *Family Business Review*, 18 (4): 283-303
- WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8th, New Jersey, Prentice-Hall, Inc
- WINDOLF, Paul (1999). ”L’évolution du capitalisme moderne - La France dans une perspective comparative”, *Revue Française de Sociologie*, 40 (3): 501-529
- WINN, Monika I. (2001). “Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology”, *Business and Society*, 40 (2): 133-166
- ZIMMERMAN, Monica A., ZEITZ, Gerald, J. (2002). “Beyond Survival: Achieving New Venture Growth Building Legitimacy”, *Academy of Management Review*, 27 (3): 414-431
- YOUNG, S. David, O’BYRNE, Stephen F. (2001). *EVA® and Value-Based Management: a practical guide to implementation*, New York, McGraw-Hill

Documentos consultados on-line:

“**Qué es un protocolo familiar**“, Estudi Jurídic (sd), disponível em 11 de Setembro de 2009 em <http://www.estudi-juridic.com/Que%20es%20un%20protocolo%20familiar.pdf>