

O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NUMA LÓGICA DE INTEGRAÇÃO DE INTERESSES

José Afonso Roberto

Cargo: Profesor asistente

Organización: Universidad de Évora (Departamento de Gestión)

Dirección: Largo dos Colegiais, 2, 7000 Évora (Portugal)

Teléfono: +351 266 740892

Fax: +351 266 742494

jroberto@uevora.pt

António Serrano

Cargo: Profesor asociado (con agregación)

Organización: Universidad de Évora (Departamento de Gestión)

Dirección: Largo dos Colegiais, 2, 7000 Évora (Portugal)

Teléfono: +351 266 740892

Fax: +351 266 742494

amss@uevora.pt

Área temática: B) Dirección y Organización. Cultura empresarial y confianza

Palabras clave: Contexto, Desempeño global, Estrategia, Organización, *Stakeholder*

O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NUMA LÓGICA DE INTEGRAÇÃO DE INTERESSES

Resumo

Esta pesquisa centra-se no modo como as relações entre uma organização e as suas audiências intervêm nos processos de criação e distribuição de valor, considerando que o desempenho organizacional depende, em última análise, dos critérios pré-definidos para a sua avaliação, ou seja, das expectativas dos *stakeholders* relevantes.

A investigação empírica envolveu a análise de sete casos, a partir de “entrevistas semi-estruturadas”, tendo sido possível concluir que: se não houver, à partida, uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade dos diversos interesses em jogo, ou não estiverem reunidas certas condições de interpenetração com o contexto, qualquer entidade económico-social tenderá a gerir estrategicamente as suas relações numa perspectiva meramente instrumental.

INTRODUÇÃO

Toda a organização humana está envolvida num processo de criação e distribuição de valor (em sentido lato), através das relações que mantém com interlocutores muito variados. A gestão de tais relações pode ser motivada, prioritariamente, ou pelo reconhecimento do seu valor intrínseco, ou pela expectativa dos respectivos impactos no desempenho organizacional, sendo que, em princípio, essa opção estará intimamente ligada à natureza da respectiva missão e à matriz dos valores fundamentais por ela explícita ou implicitamente assumidos. Assim sendo, como é que interagem: o processo estratégico, o desempenho global, a gestão das relações com os *stakeholders*, e os mecanismos de acompanhamento e controlo?

Nos últimos tempos, a problemática relativa à gestão dos diferentes interesses em competição no seio de uma qualquer entidade sócio-económica, tem vindo a emergir na literatura especializada. Porém, segundo Harrison e Freeman (1999), embora abundem teorias e modelos, a investigação empírica sobre estes tópicos, ainda se encontra num estágio inicial e as ferramentas de pesquisa só agora começam a ser desenvolvidas.

Embora Mintzberg já afirmasse, em 1979, que era preciso compreender como as decisões operacionais, administrativas e estratégicas se relacionam entre si, e que papéis desempenham os diferentes participantes nas várias fases dos processos de decisão; a verdade é que, entretanto, pouco se terá avançado no sentido de perceber como é que os diversos interesses em jogo são (ou não são) integrados na formulação e na implementação da estratégia organizacional. De resto, há poucos anos, Jensen (1993: 873) ainda opinava que “(...) we have to break open the black box called the firm, and this means understanding how organizations and the people in them work.”

Neste contexto, as seguintes interrogações parecem ganhar especial acuidade:

1. Como é que as organizações estabelecem os objectivos e as metas que pretendem alcançar? Como é que os anseios e aspirações dos diferentes *stakeholders* de uma organização são tidos em conta nos processos de definição e implementação estratégica? Como é que se reconciliam, ao nível da missão, dos valores e dos objectivos organizacionais, os interesses divergentes?

2. As organizações usam a gestão das relações com os *stakeholders* como instrumento para alcançarem um determinado nível de desempenho? Ou, pelo contrário, reconhecem valor intrínseco a essas mesmas relações, independentemente dos objectivos a alcançar?

REVISÃO DE LITERATURA

Não parece haver dúvidas quanto ao facto de as organizações (de qualquer natureza) não poderem, hoje, ser geridas como actores independentes do respectivo contexto. Ao contrário, é consensual que elas fazem parte integrante desse mesmo contexto e estão cada vez mais interligadas.

Mas o alcance do conceito de “organização” é bastante variável, tornando-se necessário definir algumas fronteiras. À partida, adopta-se aqui a definição de Rue e Byars (1997), para quem uma organização é, basicamente, um grupo de indivíduos que trabalham juntos e que, de forma concertada ou coordenada, tentam atingir objectivos. Esta perspectiva tem a vantagem assinalável de constituir uma plataforma comum aos vários pontos de vista, não obrigando à exclusão antecipada de qualquer tipo de estrutura minimamente funcional.

Entretanto, a literatura costuma distinguir as organizações que visam o lucro daquelas que têm finalidades de outra natureza.

Assumindo que, no primeiro caso, estão em causa entidades de tipo empresarial, e que a riqueza criada (sob diversas formas) é susceptível de redistribuição por outros interessados que não apenas os accionistas, perfilha-se a abordagem de Post *et al.* (2002), segundo a qual uma empresa é uma organização que visa mobilizar recursos para usos produtivos, em ordem a criar riqueza e outros benefícios (e não, intencionalmente, destruir valor, aumentar riscos, ou causar danos) para todos os seus constituintes.

Quanto às organizações ditas “sem fins lucrativos”, considera-se que as mesmas só podem garantir a sua sustentabilidade a médio prazo (e, portanto, a prossecução continuada da sua missão) se conseguirem manter ao longo do tempo um razoável equilíbrio entre receitas e despesas, o que pressupõe a realização de resultados financeiros “não-negativos”. Logo, não parece muito razoável olhar para essas entidades como se lhes fossem inteiramente estranhos os critérios de desempenho económico-financeiro. Pelo contrário, crê-se que é desejável alargar a definição de Post *et al.* (*op. cit.*) a toda e qualquer estrutura de carácter económico-social, minimamente organizada.

Sendo assim, e para os efeitos implicados no presente estudo, não se faz qualquer distinção entre organizações, seja em função da sua finalidade, da sua natureza, ou qualquer outra (a não ser quando, especificamente, é indicado o contrário); e usam-se os termos: organização, empresa, firma, etc., de modo inteiramente inter-cambiável (excepto quando as diferenças forem expressamente assinaladas), para designar uma entidade organizada que utiliza recursos de qualquer espécie, internos ou externos, para alcançar determinados objectivos de natureza económica e/ou social.

Entretanto, é geralmente aceite que qualquer organização prossegue os seus fins na base de um certo número de valores que lhe são próprios, o que, na óptica de Freeman *et al.* (1988), pressupõe um processo estratégico mais ou menos explícito. Embora se trate de um conceito que permite inúmeras interpretações, não há dúvida que a “estratégia” tem a ver com a gestão das organizações, as quais disputam entre si os recursos e os clientes indispensáveis à respectiva sobrevivência (Rumelt *et al.*, 1994), o que implica escolhas que hão-de conduzir ao sucesso ou ao fracasso. E, neste sentido, pode dizer-se que a estratégia é, afinal, a integração harmoniosa desse conjunto de opções, num contexto em que os relacionamentos são cada vez mais determinantes.

No que concerne ao modo como as organizações concretizam o processo estratégico, a literatura converge na consideração de que há um certo número de etapas indispensáveis (Hofer e Schendel, 1978); mas os níveis de formalização e/ou antecipação que lhe estão associados parecem variar bastante de entidade para entidade. A este respeito, Sousa (2000) sugere a existência de quatro tipos de “reflexão estratégica” – sofisticado, adaptativo, empreendedor, artesanal – em função da postura organizacional relativamente àqueles dois vectores.

Em qualquer caso, se a estratégia e o processo de formulação estratégica, em si mesmos, forem encarados, nos termos da *resource-based view* (Barney, 1991) ou da *resource-advantage theory* (Hunt, 2000), como factores de vantagem competitiva sustentada, as organizações estarão, certamente, em melhores condições para alcançarem elevados níveis de desempenho global.

Weiss (1996) advoga que uma “organização de elevado desempenho” é aquela que consegue ser eficiente e eficaz. O problema é que fica por esclarecer o que está, concretamente, por detrás desses desideratos de eficiência e eficácia, aliás sempre louváveis.

Para um grande número de autores (v.g., Preston e Sapienza, 1990; Luoma e Goodstein, 1999; Viñegla, 2003; Buchanan e Huczynski, 2004) qualquer abordagem ao conceito de “desempenho” deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Com efeito, a *performance* (em sentido lato) é um conceito multidimensional que é encarado de tantos modos diferentes quantas audiências tiver uma dada organização; o que implica que pode verificar-se, simultânea e paradoxalmente, eficácia e ineficácia, boa e má *performance*. E, conseqüentemente, a avaliação do desempenho global de uma qualquer entidade (num determinado horizonte temporal) pressupõe uma prévia selecção dos interesses que não-de ser prosseguidos por ela.

Em qualquer caso, subscreve-se aqui o modelo de Svendsen (1998), segundo o qual a sustentabilidade de uma organização depende da sua capacidade para gerar riqueza, de forma continuada, em quatro frentes complementares: social, intelectual, ambiental e financeira. Mas, em termos práticos, considera-se que estas quatro frentes estão, de algum modo, integradas nos dois vectores de desempenho que mais frequentemente aparecem na literatura: viabilidade económico-financeira e sustentabilidade sócio-ambiental.

Quanto ao primeiro daqueles dois vectores, fica patente que, de uma vasta panóplia de indicadores susceptíveis de serem utilizados para fazer a respectiva medição, há um pequeno conjunto deles que costuma ser preferido pelos investigadores: cotações do mercado de capitais; rendibilidade do activo; rendibilidade dos capitais próprios; rendibilidade das vendas; *economic value added*; *cash value added*; resultados operacionais; e crescimento das vendas (v.g., Agle *et al.*, 1999; Engel *et al.*, 2002).

No que se refere à sustentabilidade sócio-ambiental, importa destacar os trabalhos desenvolvidos por inúmeros autores (v.g., Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Ruf *et al.*, 2001; Wheeler *et al.*, 2003) no âmbito da chamada “*corporate social performance*”. Do conjunto dessas pesquisas fica a ideia de que um bom desempenho sócio-ambiental está, geralmente, associado a uma *performance* económico-financeira positiva; mas não há consenso quanto ao sentido dessa relação de causalidade, nem quanto às razões de fundo que levam algumas organizações a terem comportamentos mais socialmente responsáveis do que outras. Entretanto, vale a pena chamar a atenção para a *framework* proposta por Wheeler *et al.* (2003), a qual permite classificar as organizações segundo a valorização que fazem (ou não) das interdependências e das sinergias com os *stakeholders* e a sociedade. Quanto aos critérios para medir o desempenho sócio-ambiental, os mais usados estão, normalmente, enquadrados nos seguintes quatro grupos: relações com os empregados, inovação e segurança dos produtos, protecção do meio ambiente, relações com a comunidade (Agle *et al.*, 1999; Hillman e Keim, 2001).

O termo “*stakeholder*” terá aparecido pela primeira vez, em 1963, num memorando interno do Stanford Research Institute, como designação para aqueles grupos de interlocutores (accionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, sociedade) sem os quais uma dada organização, pura e simplesmente, não pode existir. De então para cá, o conceito foi sendo desenvolvido e aplicado por inúmeros autores (v.g., Freeman e Reed, 1983; Hill e Jones, 1992; Donaldson e Preston, 1995; Rowley, 1997; Mitchell *et al.*, 1997; Svendsen, 1998; Agle *et al.*, 1999; Post *et al.*, 2002). Entretanto, dada a ênfase colocada no processo de criação de valor, e sem prejuízo de, pontualmente, poderem ser usados outros contributos, adopta-se nesta pesquisa a noção de *stakeholder* proposta por Post *et al.* (2002): “constituente que contribui, voluntária ou involuntariamente, para as actividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assume o risco e/ou é seu potencial beneficiário”.

Não parece haver dúvidas de que o processo de criação (ou destruição) de riqueza, por parte de uma organização, decorre cada vez mais dos relacionamentos entre esta e os seus *stakeholders*. Não admira, portanto, que a gestão das audiências seja, geralmente, considerado um factor crítico para o sucesso organizacional. Há autores, no entanto, para quem “*stakeholder management*” e “*management of stakeholders*” são coisas muito diferentes (v.g., Freeman *et al.*, 1988; Svendsen, 1998; Post *et al.*, 2002; Zorrinho *et al.*, 2003). Por detrás dessa distinção, está a questão essencial de saber até que ponto as organizações atribuem valor intrínseco aos relacionamentos que mantêm com os seus interlocutores, ou antes, têm deles uma visão puramente instrumental (Donaldson e Preston, 1995; Jones e Wicks, 1999). Em qualquer caso, subscreve-se aqui a perspectiva de Svendsen (1998), segundo a qual é preciso gerir as audiências numa base de “*stakeholder collaboration*”, i.e., de forma mais integrada, mais focada na construção de relações e menos na sua mera administração, mais virada para objectivos de longo-prazo, e mais orientada pela missão e pelos valores

organizacionais. Além disso, dão-se por adoptados os pontos de vista de Post *et al.* (2002) quanto à importância do alinhamento (interno e externo) do conjunto dos três elementos nucleares de uma organização: estratégia, estrutura, e cultura.

A maior parte da literatura, nos campos da estratégia e do comportamento organizacional, reconhece que as organizações têm necessidade de atender a múltiplos interesses, mas não podem satisfazer, simultaneamente, todos os *stakeholders* (v.g., Hill e Jones, 1992; Donaldson e Preston, 1995; Kochan e Rubinstein, 2000). Ora, sendo assim, impõe-se encontrar critérios que permitam seleccionar (hierarquizar) os interlocutores que realmente contam para uma determinada entidade. De entre várias abordagens possíveis, é aqui adoptada a de Mitchell *et al.* (1997), segundo a qual a “*stakeholder salience*” corresponde ao grau de prioridade concedido pelos gestores às solicitações de um determinado grupo, sendo que esse nível de prioridade depende da presença de três atributos: poder, legitimidade, e urgência.

Entretanto, embora permita classificar os vários grupos de interesses em diferentes categorias, consoante a conjugação dos atributos que lhes são reconhecidos pelos gestores, aquela abordagem não parece susceptível de, por si só, induzir respostas estratégicas adequadas, por parte das organizações. Essa insuficiência pode, contudo, ser colmatada através de instrumentos complementares, que tracem o diagnóstico das audiências tidas por relevantes e promovam comportamentos proactivos em conformidade. Nesta matéria, destaca-se a metodologia proposta por Savage *et al.* (1991) que, à custa de uma avaliação dos respectivos potenciais de cooperação e de ameaça, permite tipificar os vários grupos de interesses em quatro grandes categorias – *supportive*, *marginal*, *nonsupportive*, e *mixed blessing* – cada uma das quais objecto de orientações estratégicas específicas, com vista à optimização dos relacionamentos organizacionais relevantes.

É assim que se preconiza a utilização integrada das duas abordagens (Mitchell *et al.*, 1997 e Savage *et al.*, 1991), como forma de identificar e diagnosticar os interlocutores relevantes para uma dada organização.

METODOLOGIA

Como é evidente, não existem estratégias de pesquisa que possam considerar-se perfeitas, e qualquer metodologia tem as suas fraquezas e os seus pontos fortes. Em última análise, as escolhas dependem do posicionamento do investigador, do objecto de estudo, e das metas que se procura atingir.

Dada a natureza do problema (fenómeno contemporâneo, analisado em contexto real) e das questões de pesquisa (como? porquê?), deu-se preferência a uma estratégia de investigação suportada na metodologia *case study* (Eisenhardt, 1989, 1991; Hamel *et al.*, 1993; Yin, 1994). Além disso, considerou-se adequado optar pela pesquisa de vários “casos” que, tendo embora algumas características comuns, apresentassem aspectos suficientemente

contrastantes para permitirem uma análise mais rica no que diz respeito à detecção de eventuais padrões comportamentais. Note-se que, segundo Eisenhardt (1991), é através da replicação que se torna possível corroborar proposições específicas, captar padrões, eliminar ocorrências ocasionais, e enfatizar aspectos complementares de um dado fenómeno.

Neste estudo é, assim, privilegiada a informação de natureza primária; sendo que o principal instrumento de recolha é a entrevista semi-estruturada, contemplando tópicos de discussão aberta e questões de resposta fechada, de acordo com um guião previamente esboçado a partir da revisão de literatura.

A escolha de uma abordagem do tipo “*multiple case study*” colocou, desde logo, o problema da selecção dos casos a investigar. Segundo Eisenhardt (1989), embora não haja uma “quantidade ideal”, um número entre 4 e 10 casos costuma ser satisfatório. Nas palavras deste autor (*op. cit.*, p. 545): “With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case has several mini-cases within it (...). With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of the data.”

Assim, após uma ronda de contactos informais no sentido de apurar das características básicas e da disponibilidade de um conjunto de organizações, potencialmente candidatas a integrarem o estudo empírico, foram seleccionadas “sete” que, por um lado apresentam várias características distintivas, ao nível da natureza jurídica, da dimensão, etc., mas que por outro, partilham os seguintes traços comuns:

1. Em termos económicos, actuam todas no mesmo sector, i.e., têm uma mesma actividade principal;
2. Em termos geográficos, todas têm a sua sede social e as suas instalações produtivas na mesma região;
3. Em termos estratégicos, de acordo com um estudo académico anterior (Sousa, 2000), todas fazem parte de um grupo caracterizado por “forte antecipação”.

Relativamente a cada uma das organizações seleccionadas, foi oportunamente desencadeado um conjunto de esforços (contactos informais, reuniões preparatórias, etc.), visando: i) a recolha de documentos com interesse para o estudo, designadamente: estatutos, códigos, notas de imprensa, manuais, relatórios, mapas, demonstrações financeiras; ii) a realização de visitas às instalações (administrativas, produtivas, comerciais); e iii) a concretização de entrevistas aos principais dirigentes de cada entidade (membros do conselho de administração, directores, gerentes).

Em paralelo com o processo de recolha, os dados foram sendo objecto de compilação, sistematização e análise, nos termos habitualmente seguidos em estudos similares, e recomendados pela literatura especializada.

Cada uma das entrevistas formais realizadas foi gravada, sob autorização expressa do entrevistado, e depois transcrita para análise posterior. Tratando-se do principal suporte de

informação da presente pesquisa, cada uma das entrevistas foi objecto de uma análise detalhada (parágrafo a parágrafo), envolvendo um processo sistemático de exploração das respostas obtidas, em relação a cada uma das linhas de raciocínio sugeridas pela teoria. Em muitas situações, e em particular no caso das questões fechadas, as respostas foram tabeladas e tratadas graficamente, para evidenciar os traços essenciais do pensamento dos entrevistados; o que permitiu, posteriormente, traçar o perfil de cada uma das organizações, à custa da consolidação das percepções individuais dos seus principais responsáveis.

A documentação recolhida foi estudada em profundidade, no sentido de completar a “imagem” de cada uma das unidades de análise, e mesmo, nalguns casos, preencher determinados hiatos que ficaram das entrevistas. Alguns dados foram tabelados para posterior comparação.

Nas visitas de estudo, foi feita uma observação atenta dos diversos actores, em ambiente natural, de modo a captar (ou confirmar) os aspectos mais relevantes da cultura organizacional.

Os diferentes “casos” foram depois cuidadosamente comparados e arrumados segundo as respectivas características essenciais, na tentativa de encontrar padrões (de semelhança ou dissemelhança) ao nível dos comportamentos e/ou perspectivas, que, de algum modo, permitissem delinear tendências e identificar factores determinantes desses comportamentos.

CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS “CASOS”

Aparte as três características comuns já mencionadas, as organizações pesquisadas apresentam muitos aspectos distintivos, que podem conduzir ao seu enquadramento em diferentes sub-grupos, consoante o critério utilizado.

Um dos pontos de vista que, desde logo, permite a sua diferenciação é a natureza jurídica. A par de uma “instituição particular de solidariedade social” (IPSS) – caso A – surgem três “cooperativas” – casos B, C e D – e três “sociedades comerciais” – casos E, F e G – o que, naturalmente, traduz finalidades e motivações muito diversas, que não podem deixar de ter impactos significativos nos respectivos modos de estar e de agir. Se em relação ao caso A e às três sociedades comerciais, não restam dúvidas sobre aquilo que as separa – objectivos de natureza espiritual, cultural, educativa, social e assistencial, no primeiro caso, e fins lucrativos, no segundo – já quanto às organizações cooperativas, as fronteiras não parecem assim tão claras, pois há quem defenda que estas têm, acima de tudo, objectivos sociais (e devem ser geridas nessa perspectiva) mas há, também, quem preconize que, sem descurar o aspecto social, elas têm que ser administradas como os restantes agentes económicos.

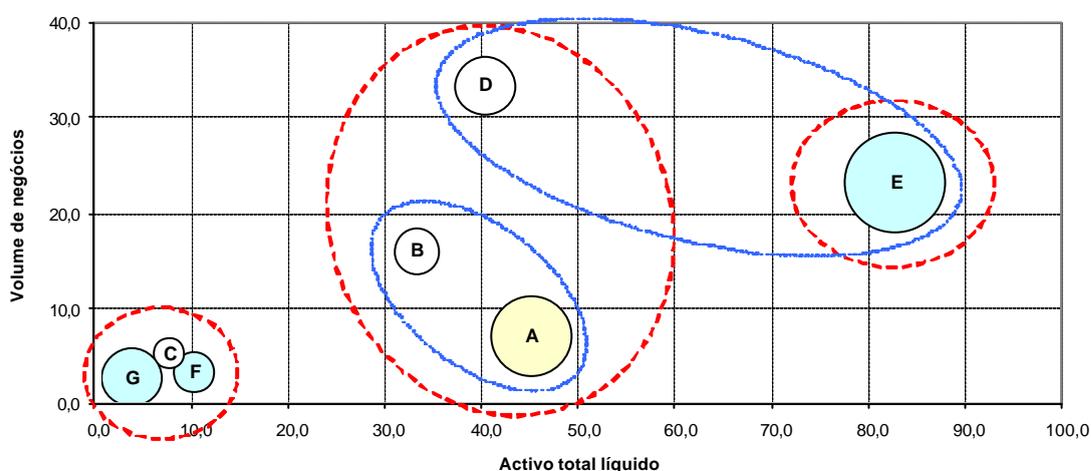
Um outro aspecto em que as organizações em estudo podem distinguir-se é o que diz respeito à sua dimensão, sendo que, neste particular, são muitas as perspectivas de avaliação possíveis. Os critérios mais vulgarmente usados correspondem ao volume de negócios anual, ao valor do activo total líquido, e ao número de pessoas ao serviço. Ora atendendo aos números de 2003, e como se pode ver na Figura 1, as sete entidades podem arrumar-se em

três sub-grupos com alguma homogeneidade interna: 3 empresas muito pequenas (uma cooperativa e duas sociedades anónimas); 3 empresas de dimensão média (uma IPSS e duas cooperativas); e 1 empresa com estatura já muito considerável (sociedade anónima).

Entretanto, era interessante verificar se existia alguma coerência entre esta arrumação com base em indicadores objectivos e a avaliação subjectiva feita pelos responsáveis organizacionais. Como se pode comprovar pela Figura 2, todas as unidades são consideradas pelo menos razoavelmente importantes, em termos globais, pelos seus próprios dirigentes; mas é perfeitamente justificada a sua distribuição por três grupos distintos: por um lado, aparecem as três consideradas mais pequenas (C, F e G) com pontuações totais médias abaixo do nível quatro; depois, os casos de importância mediana (A e B), com avaliações globais entre 4 e 4,5; e, finalmente, as organizações D e E, no segmento superior. Sendo assim, parece haver uma grande consistência entre as avaliações subjectiva e objectiva, o que não deixa de ser significativo quanto ao grau de consciência dos entrevistados em relação ao posicionamento relativo das suas organizações. Um único reparo, vai para uma certa sobrevalorização em que parecem incorrer os dirigentes da cooperativa D, os quais consideram que a sua empresa é especialmente importante do ponto de vista do respectivo valor patrimonial (a par do volume de negócios), quando, afinal, não vão além da terceira posição, no critério do activo total líquido.

As entidades objecto de estudo poderiam ser, também, classificadas quanto à idade; mas, neste caso, tal não parece particularmente relevante, uma vez que todas elas se podem considerar maduras (por assim dizer). Note-se que o conjunto apresenta uma idade média de 34 anos, tendo a mais velha 48 (caso B) e a mais nova 21 (caso F).

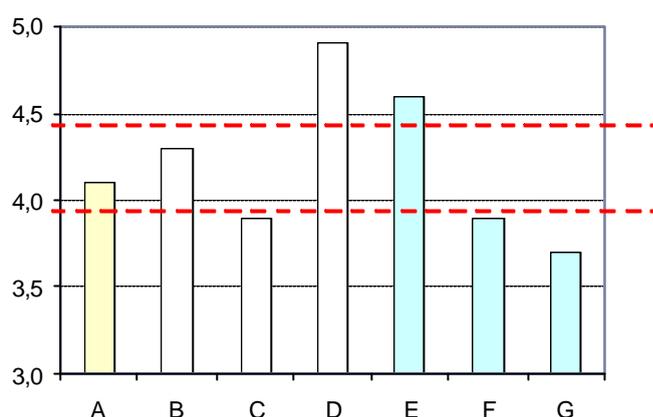
Figura 1. Dimensão das organizações (2003).



Fonte: Relatórios & Contas de 2003 das sete organizações estudadas.

Nota: Valores em milhões de euros. A área dos círculos representa o número de empregados.

Figura 2. Dimensão das organizações (avaliação subjectiva).



A maior ou menor diversidade dos respectivos campos de actuação pode ser vista como um elemento fortemente diferenciador das organizações em presença (Tabela 1). As cooperativas a que correspondem os casos B e C, limitam-se a transformar as uvas dos seus associados e a produzir e comercializar o vinho daí resultante; a cooperativa D acrescenta a essas actividades todo um conjunto de outras áreas de interesse para os agricultores associados, que vão desde a produção e venda de azeites até à comercialização de cereais e de gado ovino e à prestação de diversos serviços de apoio; a empresa F não só produz e comercializa vinho, como cultiva directamente as vinhas que fornecem grande parte da matéria-prima que transforma; a sociedade E, para além de actuar em todas as áreas da vitivinicultura, estende a sua intervenção a outras actividades, designadamente nos campos do enoturismo, da olivicultura, e dos queijos, e ainda intervém noutras áreas de negócio, através de participações financeiras; a empresa G, embora também produza e comercialize vinhos, tem ainda como principal actividade o viveirismo de plantas seleccionadas para a vitivinicultura e a olivicultura; por fim, a organização A, dada a sua natureza institucional, para lá de estar presente em quase todas as áreas da actividade agrícola regional (viticultura, olivicultura, pecuária, silvicultura), desenvolve todo um vasto conjunto de iniciativas que derivam da sua missão estatutária muito particular.

Tabela 1. Níveis de diversificação das organizações estudadas.

Áreas de actividade \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Produção de uva	X				X	X	X
Transformação de uva e comercialização de vinho	X	X	X	X	X	X	X
Produção de outros produtos agrícolas	X				X		
Transform. e comercializ. de outros prod. agrícolas	X			X	X		
Prestação de serviços aos agricultores				X			X
Viveirismo agrícola							X
Outras actividades fora do sector agro-industrial	X				X		

Em resumo, como pode verificar-se na Tabela 1, a única actividade comum a todas as organizações estudadas é a que corresponde à “transformação da uva e comercialização do vinho”. De qualquer modo, à luz deste critério, é possível distinguir três grupos: os casos B, C e F apresentam um nível de diversificação muito fraco e dependem exclusivamente da actividade vitivinícola; os casos A e E, pelo contrário, actuam simultaneamente em várias áreas de negócio que, inclusive, extravasam o sector agro-industrial; e as duas restantes organizações (D e G) situam-se, nesta matéria, numa posição intermédia, uma vez que não estão inteiramente dependentes da vitivinicultura, mas também não actuam fora das fronteiras da agro-indústria.

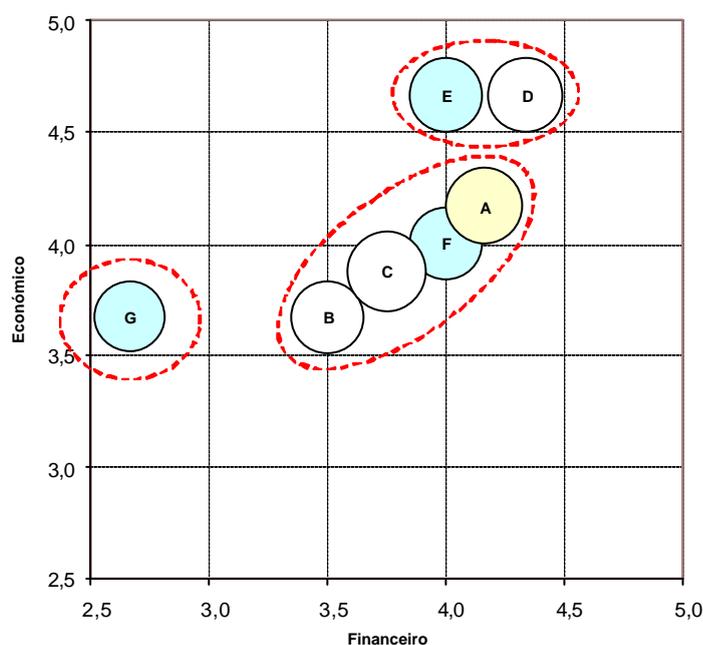
ANÁLISE DOS DADOS

A questão do “desempenho”

No que se refere ao problema do desempenho global, veja-se como os entrevistados posicionam as respectivas organizações, no que respeita aos três vectores principais em que pode ser analisada a *performance* de qualquer entidade de natureza empresarial (Figura 3).

Um aspecto que importa, desde logo, evidenciar, é o que diz respeito às classificações dadas aos desempenhos sócio-ambientais, os quais parecem pecar por uma improvável homogeneidade, ainda por cima de sinal positivo. Na verdade, todas as organizações receberam avaliações médias entre 3,8 (caso G) e 4,6 (caso C), o que aponta para a possibilidade de as respostas serem pouco fundamentadas, senão mesmo apenas “politicamente correctas”.

Figura 3. Desempenho organizacional (avaliação subjectiva).



Nota: A área dos círculos representa a avaliação na óptica social/ambiental.

Quanto aos dois outros vectores, é de realçar que a única “nota negativa” (inferior a 3) é atribuída ao desempenho financeiro da organização G, circunstância que a leva a destacar-se claramente do grupo central (casos A, B, C e F) que apresenta pontuações entre 3,5 e 4,5 tanto na vertente económica como na perspectiva financeira. Já as organizações D e E são, alegadamente, empresas de sucesso em qualquer um dos três planos, mas os responsáveis desta última reconhecem-lhe um desempenho menos excelente no campo financeiro.

Mas, em última análise, o desempenho organizacional não deve ser visto de uma forma estandardizada, para mais quando se comparam entidades tão diversas. Afinal cada organização, considerar-se-á bem ou mal sucedida, conforme tiver, num determinado espaço de tempo, caminhado mais depressa ou mais devagar em direcção aos seus objectivos primordiais. E é aqui que cada caso pode distinguir-se dos demais, se as respectivas metas de médio e longo prazo forem substancialmente diferentes.

No caso A, a organização diz-se apostada na sua “afirmação institucional como agente de desenvolvimento local e regional, mas com capacidade de intervir a nível nacional”, sendo que todas as actividades de cariz empresarial são encaradas como meros instrumentos para alcançar aquele desiderato. A orientação estratégica depende de um conselho de administração, composto por individualidades escolhidas de acordo com a vontade do fundador; e a gestão corrente está a cargo de dois executivos profissionais (administrador delegado e secretária geral).

As três cooperativas (casos B, C e D) declaram-se vinculadas à missão de apoiar os agricultores associados, particularmente nas operações de transformação e comercialização dos produtos, visando garantir a sua sobrevivência e aumentar o mais possível a respectiva riqueza individual e colectiva. A formulação estratégica compete a uma direcção constituída por associados eleitos; e a gestão táctica e operacional é exercida por equipas profissionais que são acompanhadas de perto por um dos elementos da direcção.

As organizações F e G constituem dois casos típicos de empresas familiares, que prosseguem fins lucrativos, na medida em que isso contribui para aumentar o património dos fundadores e dos seus herdeiros; mas, antes do mais, estas unidades económicas asseguram a própria subsistência dos elementos da família, tendo em conta que lhes proporcionam trabalho, realização pessoal e remuneração estável. Como é evidente, os papéis de accionista, administrador e gestor operacional, estão aqui inteiramente sobrepostos.

Por fim, no caso E, a situação é substancialmente diferente. Embora o capital social seja detido (quase em exclusivo) por um único accionista, que preside ao conselho de administração, a verdade é que as funções executivas são desempenhadas por um administrador delegado (gestor profissional sem ligações familiares ao investidor), apoiado numa equipa de chefias intermédias que se encarrega de implementar a estratégia. Aqui, naturalmente, o objectivo central é o incremento da riqueza do accionista, sendo que essa

finalidade é prosseguida numa perspectiva de longo prazo; até porque, alegadamente, o dito investidor não carece dos recursos gerados pela empresa para sobreviver.

Veja-se, agora, com que indicadores os entrevistados preferem avaliar o desempenho global das suas organizações (Tabela 2).

Arrumados os vários critérios seleccionados em quatro grupos, segundo as perspectivas que parecem estar-lhes subjacentes – reconhecimento, rendibilidade, mercado, gestão operacional – pode ver-se que: i) para além da IPSS, apenas as empresas E e F manifestam alguma preocupação quanto ao modo como são avaliadas pela envolvente; ii) só as cooperativas B e D não se mostram motivadas por critérios de rendibilidade ; iii) todas as organizações (sem excepção) incluem no seu conceito de “desempenho global”, pelo menos um indicador de cariz comercial (tipicamente “evolução das vendas”); e iv) em cinco dos sete casos, verifica-se alguma preocupação relativamente a certas variáveis de gestão operacional que, não traduzindo finalidades em si mesmo, podem afectar de algum modo a *performance* organizacional.

Em síntese, portanto, o que se pode dizer a respeito da forma como as organizações estudadas abordam o problema do seu desempenho global, é que:

1. A IPSS demarca-se de todos os outros casos pela atenção que presta aos impactos gerados na envolvente, o que não admira, atendendo à missão que proclama e aos valores que defende;
2. As cooperativas destacam-se pelo facto de, aparentemente, subvalorizarem todos os critérios de avaliação que não tenham a ver com a sua *performance* comercial, ou com o retorno (remuneração) a pagar aos associados;
3. Quanto às três sociedades comerciais, é de salientar que a empresa E (por sinal a de maior dimensão) propõe um indicador em cada um dos quatro grupos da Tabela 2; a empresa F não indica qualquer critério no campo da gestão operacional (porventura porque esta é exercida pelos próprios accionistas); e a empresa G, por seu lado, não parece ver o problema do desempenho em termos de notoriedade ou reconhecimento no ambiente que a rodeia.

Tabela 2. Indicadores para avaliação do desempenho global.

Indicadores \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Valor dos subsídios distribuídos	x						
Número de instituições beneficiárias	x						
Quantidade de projectos realizados/apoiados	x						
Diversidade dos projectos realizados/apoiados	x						
Número de pessoas envolvidas nos projectos	x						
Notoriedade da organização	x				x		
Número de referências na comunicação social	x						
Nível de satisfação dos clientes						x	
Resultados líquidos	x					x	x
Resultados operacionais	x						
Excedentes para o associado			x				
Cashflow operacional					x		
Rendibilidade das vendas							x
Evolução das vendas	x	x		x	x	x	x
Volume de negócios		x	x			x	
Quotas de mercado						x	
Liquidez	x						x
Evolução dos custos			x				
Evolução dos recebimentos (cobranças)			x				x
Preço médio de venda (litro de vinho)				x			
Desvios orçamentais					x		

Identificação e diagnóstico dos *stakeholders* relevantes

Antes do mais, importa atentar nos tipos de interlocutores que, espontaneamente, foram indicados pelos diversos entrevistados (Tabela 3).

Pelo que se pode ver, os “clientes/utentes” ocupam posição de destaque em todas as organizações, sem excepção.

Os “accionistas/associados” não são mencionados pela IPSS, em razão da sua própria natureza; e nos casos F e G o esquecimento da figura do “accionista” tem, provavelmente a ver com o facto de se tratar de empresas familiares, em que a gestão é assumida pelos proprietários.

Os “empregados” só não são referidos pelas organizações C, F e G que, por sinal, são as mais pequenas da amostra (vd. Figura 1). Talvez os recursos humanos sejam aqui alvo de uma menor atenção, enquanto “grupo”, em virtude da relativa facilidade com que os gestores podem acompanhar e controlar, directamente, os desempenhos individuais. Entretanto, repare-se que é exactamente nesses mesmos casos (os três mais pequenos) que as “associações empresariais” são espontaneamente referidas como relevantes. Terá isto a ver com uma certa necessidade de unir esforços para enfrentar as dificuldades específicas do sector, em relação às quais as empresas mais pequenas estarão, porventura, mais vulneráveis?

Tabela 3. *Stakeholders* identificados espontaneamente.

Grupos de interesses \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Clientes/Utentes	x	x	x	x	x	x	x
Accionistas/Associados		x	x	x	x		
Empregados	x	x		x	x		
Fornecedores	x	x			x	x	
Associações empresariais			x			x	x
Concorrentes					x	x	x
Administradores/Gestores				x	x		
Associações culturais/desportivas	x		x				
Comunicação social			x			x	
Estado (Central)			x				x
Estado (Regional)			x				x
Estado (Local)	x		x				
Instituições de ensino/investigação	x						x
Instituições financeiras			x				
Instituições religiosas	x						

Relativamente aos “fornecedores”, há duas cooperativas (C e D) e uma sociedade comercial (G) que os não referem de modo espontâneo. É possível que tal se deva à circunstância de essas organizações não sentirem qualquer espécie de dependência relativamente a esses interlocutores, uma vez que, no caso das cooperativas, o “grosso” das compras corresponde à matéria-prima (fornecida pelos associados), e no caso da sociedade G, tratando-se de uma empresa em que o viveirismo é a sua vocação principal, ela própria produz os principais *inputs* de que necessita para realizar as suas restantes actividades, mormente ao nível da vitivinicultura.

Destaque ainda para o facto de os “concorrentes” serem indicados apenas pelas três sociedades comerciais, o que não deixa de ser sintomático, relativamente à forma como estas organizações encaram o seu actual contexto competitivo.

Quanto aos restantes grupos de interesses, valerá talvez a pena salientar que: i) os “administradores/gestores” são referenciados apenas nos dois casos de maior dimensão (D e E), provavelmente porque aqui se fazem sentir com maior acuidade os problemas de agência (dado o poder efectivo que deriva do elevado valor dos recursos confiados pelos “principais” aos “agentes”); ii) o “Estado” (nas suas vertentes Regional e Central) só é mencionado por duas das organizações mais pequenas (C e G), o que poderá estar ligado a algum temor da sua intervenção reguladora, ou então a uma certa dependência de determinadas entidade oficiais de apoio; iii) a “comunicação social”, tal como na situação anterior, também só é apontada pelos dirigentes de dois dos casos mais pequenos (C e F), e isso pode ser interpretado como manifestação de um certo receio, face ao poder que, geralmente, é atribuído a esse interlocutor.

A Tabela 4 refere-se ao resultado do processo de selecção de *stakeholders*, a que foram submetidos os vários entrevistados, tendo por base a definição de Post *et al.* (2002) e os

atributos de Mitchell *et al.* (1997). Note-se que, em cada organização, os dirigentes foram convidados a escolher, de entre um conjunto de 19 interlocutores sugeridos, aqueles que consideravam mais relevantes em termos de “poder” (P), “legitimidade” (L) e “urgência” (U).

Tabela 4. Relevância dos *stakeholders* em função de três atributos.

Interlocutores \ Casos	A	B	C	D	E	F	G
Empregados	PLU						
Clientes/Utentes	PLU	LU	PLU	PLU	PLU	PLU	PLU
Accionistas/Associados	∅	PLU	PLU	PLU	PLU	PL	L
Administradores/Gestores	PLU	P	PL	PLU	PLU	PL	PU
Fornecedores	PLU	LU	PL	PU	PLU	PLU	LU
Instituições financeiras	∅	PU	LU	LU	LU	PLU	PLU
ONG, IPSS e similares	PLU	∅	∅	∅	∅	∅	∅
Concorrentes	U	LU	PLU	PL	PU	LU	L
Comunicação social	U	U	PU	∅	P	PLU	∅
Estado (Central)	PL	PU	PU	P	PL	PU	PLU

Legenda:

PLU = *stakeholder* definitivo; LU = *stakeholder* dependente; PU = *stakeholder* perigoso;

PL = *stakeholder* dominante; U = *stakeholder* reclamante; L = *stakeholder* discricionário;

P = *stakeholder* adormecido; ∅ = *nonstakeholder*

Como facilmente se pode constatar, apenas dez dos dezanove interlocutores sugeridos receberam, pelo menos num caso, a classificação de “definitivos”, por lhes serem reconhecidos os três atributos (PLU). Desses dez, merecem um comentário especial os seguintes:

- Os “empregados” são o único grupo unanimemente colocado nessa posição central; e isto, apesar de, anteriormente, estes não terem sido objecto de referência espontânea por parte dos dirigentes das organizações mais pequenas (C, F e G).
- Os “clientes/utentes” só não são apontados como “definitivos” pela cooperativa B;
- Os “accionistas/associados” assumem geralmente uma grande importância, excepto no caso da IPSS (por inexistência dessa figura) e nos casos F e G (duas sociedades anónimas familiares de dimensão reduzida) onde, apesar de tudo, são vistos como *stakeholders* legítimos.
- Os “administradores/gestores” são considerados interlocutores “definitivos” nas três maiores organizações (do ponto de vista do activo total líquido), o que não espantará, atendendo aos valores patrimoniais que estão à sua guarda, e aos problemas de agência daí resultantes. Note-se que o atributo “poder” é reconhecido a estes interlocutores em todos os casos, sem excepção; mas, a sua tipologia é variável em função da presença das restantes características: “adormecidos” (B), “dominantes” (C e F), “perigosos” (G).

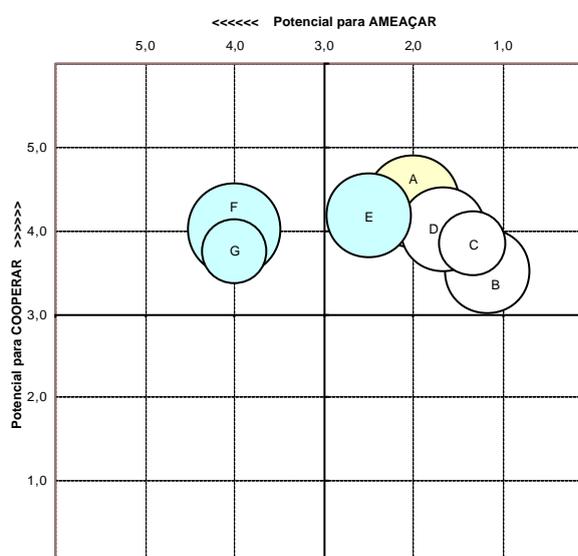
Para ilustrar os respectivos diagnósticos, em termos de potenciais de ameaça e cooperação (Savage *et al.*, 1991), as Figuras 4 a 7 mostram esquematicamente os

posicionamentos preconizados pelos responsáveis das várias organizações para cada um dos quatro grupos acabados de evidenciar.

Os “empregados” (Figura 4) que, como se viu, assumem relevância máxima em todas as organizações pesquisadas, um dos aspectos que salta imediatamente à vista é o facto de estes interlocutores serem unanimemente considerados “muito cooperantes”. Já em relação aos potenciais de ameaça, é curioso observar como as várias entidades se distribuem ao longo da escala, de modo a aparecerem as sociedades comerciais com apreciações entre 4 e 2,5 e todas as restantes com 2 pontos ou menos. Será isto significativo quanto ao tipo de relações que ocorrem no interior das empresas em análise? Tudo leva a crer que sim.

Em todo o caso, é necessário precisar que a sociedade E (a maior das três e aquela em que se verifica uma gestão mais profissional) posiciona os “empregados” no mesmo quadrante das entidades sem fins lucrativos (*stakeholders* apoiantes), ao contrário do que acontece com as suas congéneres F e G (mais pequenas e mais fechadas, em termos de gestão), que olham para os seus trabalhadores como interlocutores mistos, que é aconselhável tratar com alguma cautela.

Figura 4. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “empregados”.

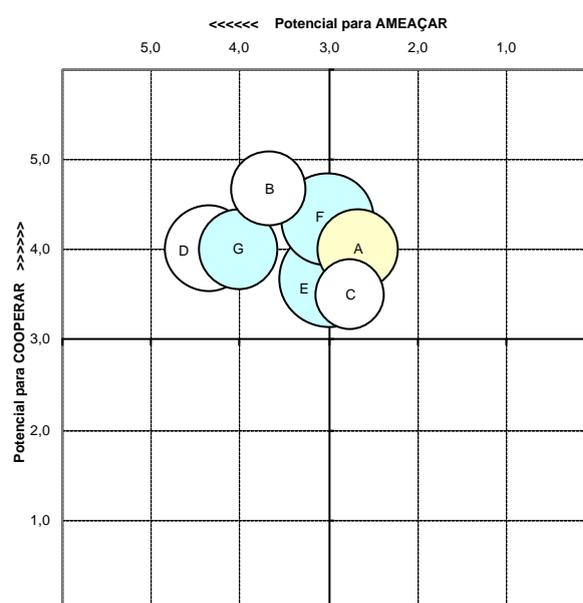


Os “clientes/utentes” (Figura 5) constituem um grupo relativamente heterogéneo que inclui, por um lado, os compradores (que podem ser consumidores finais ou revendedores) e, por outro, os utentes (ou beneficiários) que, embora não pagando, não deixam de ser consumidores finais dos bens e/ou serviços fornecidos pelas organizações em estudo. Apesar de tudo, optou-se por não forçar nenhuma espécie de desagregação, fundamentalmente por razões de comparabilidade entre os vários casos.

De toda a maneira, fica muito claro que a generalidade das organizações acredita na predisposição dos seus “clientes/utentes” para cooperar, ainda que com essa disponibilidade

coexista um certo grau de ameaça latente. Embora não se verifique uma distinção muito acentuada entre as diversas empresas, quanto ao modo como encaram este tipo de interlocutores, a verdade é que nos casos A e C eles são colocados no quadrante superior direito, e nos casos B, D e G o respectivo posicionamento faz-se na parte superior esquerda da matriz. Ainda assim, não parece que essas diferentes perspectivas sejam determinadas, nem pela natureza jurídica, nem pela dimensão, nem sequer pelo desempenho das organizações em causa.

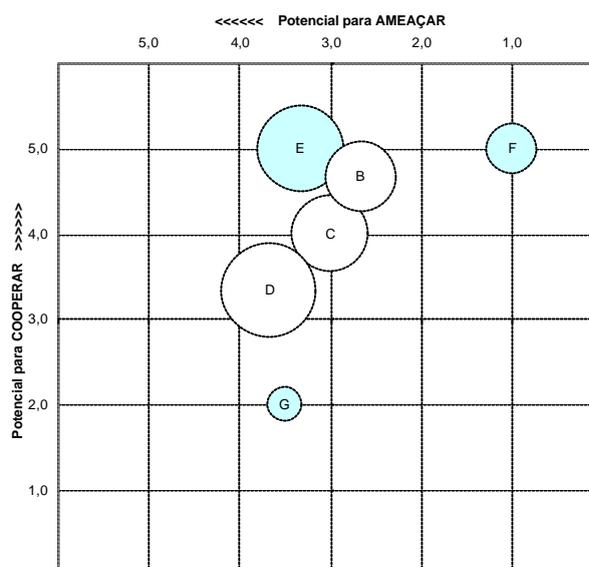
Figura 5. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “clientes/utentes”.



Os “accionistas/associados” (Figura 6) também colocam algumas dificuldades no que concerne à comparação entre os diferentes casos. Desde logo, porque se trata de um interlocutor inexistente nas IPSS; depois, porque é talvez demasiado forçada a equiparação entre os “investidores” que “apostam” o seu capital numa iniciativa empresarial e os “produtores” que “unem esforços” para conseguirem escoar os seus produtos de modo mais racional.

Ainda assim, é interessante verificar que, enquanto as três cooperativas encaram os seus associados de modo relativamente uniforme (potencialmente cooperantes e medianamente ameaçadores), já cada uma das três sociedades comerciais vê os seus accionistas de maneira diferente: para a empresa E, os donos são interlocutores mistos com os quais é bom colaborar intensamente; a sociedade F conta com o apoio incondicional dos seus proprietários, que aliás, como já se mencionou são simultaneamente executivos e operacionais; e a empresa G considera que os seus accionistas constituem uma ameaça latente que justifica uma atitude defensiva.

Figura 6. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “accionistas/associados”.



Quanto aos “administradores/gestores” (Figura 7), de novo se pode observar uma total concentração na parte superior da matriz (elevado nível de cooperação potencial); mas desta vez com tendência para o seu lado direito (baixo índice de ameaça), o que faz admitir que, em geral, as organizações investigadas dão por adquirido um apoio incondicional dos seus dirigentes.

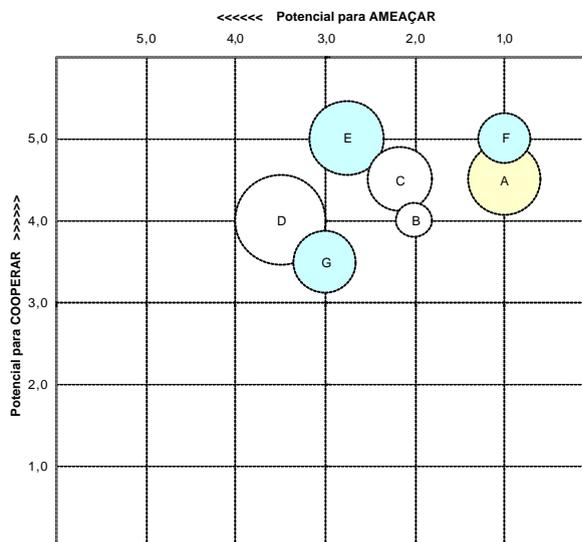
Nesta matéria, parece haver apenas duas excepções, para as quais aquele grupo de interlocutores merece um pouco mais de reservas: a cooperativa D, sem explicação aparente; e a sociedade G, muito provavelmente pelas mesmas razões já invocadas a propósito dos accionistas (desconfiança mútua).

CONCLUSÕES

Saber como é que as organizações fixam os seus objectivos, pressupõe indagar sobre o modo como decorre o processo de formulação estratégica, no sentido de averiguar se (e como) são equacionados e reflectidos nos objectivos organizacionais, os diversos interesses que, mais ou menos visivelmente, são inerentes à própria existência de uma dada entidade. Ora, nesta matéria, o que foi possível observar é que, os objectivos traçados resultam, quase sempre, de um processo (que pode, nalguns casos, ser apenas implícito), onde são ponderados múltiplos valores e interesses parcelares. O núcleo organizacional a que se referem Post *et al.* (2002) – Estratégia, Estrutura, Cultura – desempenha, naturalmente, aqui, um papel fundamental, ao nível da definição, disseminação e partilha da missão e dos princípios orientadores, os quais, em si mesmos, já transportam sensibilidades diferentes para com audiências diversas, daí resultando que os objectivos seleccionados não podem deixar de

estar marcados pela necessidade de dar resposta a interesses que podem não ser convergentes e que, portanto, muitas vezes obrigarão a complexas soluções de compromisso.

Figura 7. Potenciais de cooperação e de ameaça dos “administradores/gestores”.



Acresce que, em três dos sete casos analisados, é particularmente sensível a influência dessa hierarquia de interesses sobre o processo de formulação estratégica. De facto, a instituição A, a cooperativa C e a sociedade E, parecem manter-se permanentemente atentas aos interlocutores que as rodeiam, ajustando o seu próprio comportamento àqueles que são os anseios dos *stakeholders* considerados relevantes, o que pressupõe um diagnóstico sistemático das respectivas características.

Por outro lado, mesmo quando aquela hierarquização de interesses não resulta de um diagnóstico sistemático e intencional, não há dúvida que, mesmo assim, existe uma certa interdependência entre os objectivos organizacionais e os modos como são geridas as várias audiências. Se, por um lado, a necessidade de alcançar determinadas metas operacionais determina que as relações com certos *stakeholders* sejam encaradas com especial cuidado, por outro, é em função destes relacionamentos que alguns daqueles objectivos ganham ou perdem significado. Além disso, como foi observado em quase todos os casos analisados, o modo mais ou menos intenso e persistente como são geridas as relações com as audiências relevantes, está intimamente ligado à forma como cada uma das organizações encara o “desempenho global”. Concretamente, a preocupação com os mecanismos de gestão das relações com determinado “grupo” parece ser tanto maior quanto mais os respectivos interesses estiverem reflectidos na noção de desempenho interiorizada pelos dirigentes organizacionais.

Importa, entretanto, esclarecer que os diferentes padrões de comportamento detectados no conjunto das várias organizações estudadas, não parecem ser determinados por nenhuma

característica particular que distinga um grupo de entidades face a outro. Com efeito, cada uma das três organizações (A, C, E) que realizam um diagnóstico sistemático das respectivas audiências, tem uma natureza jurídica diferente, pertence a um grupo de dimensão diferente (vd. Figuras 1 e 2), tem registado níveis de desempenho económico-financeiro muito díspares, e encara o desempenho global de perspectivas muito distintas (vd. Tabela 2). Aliás, enquanto no caso A, a motivação para esse comportamento parece ter origem endógena (vontade explícita do fundador) e estar plasmada na própria “razão-de-ser” da organização; nos casos C e E, a hierarquização dos interesses em jogo terá sido uma das consequências da reflexão estratégica associada aos processos de certificação levados a cabo, recentemente.

Mas, as organizações usam a gestão das relações com os *stakeholders* como instrumento para alcançarem um determinado nível de desempenho? Ou, pelo contrário, reconhecem valor intrínseco a essas mesmas relações, independentemente dos objectivos a alcançar?

Para responder cabalmente a estas interrogações, é necessário destacar, de entre os interlocutores relevantes, aqueles que assumem uma posição especial, pelo facto de os respectivos interesses estarem indelevelmente inscritos na própria missão organizacional. É o que se passa com os “beneficiários”, expressamente designados pelo fundador, no caso A; com os “agricultores associados”, nas cooperativas; com os “accionistas de referência”, no caso da empresa E; e com os “accionistas/dirigentes”, nas sociedades familiares F e G. Na verdade, as relações com estes *stakeholders* especiais (por assim dizer), são de tal modo consideradas naturais e óbvias, que chegam a escapar, por vezes, à reflexão dos responsáveis.

Mas, para lá destas situações particulares, o que se verifica é que, na maioria dos casos, não é reconhecido qualquer valor intrínseco às relações com as audiências significativas. Em geral, tais relações assumem um carácter meramente instrumental, e são cuidadosamente geridas em função do contributo que as mesmas podem trazer para a prossecução dos reais objectivos da organização. É assim que, por exemplo, a satisfação das necessidades dos clientes, ou a realização de parcerias com os concorrentes, embora apregoadas como “boas práticas empresariais” em si mesmas, não passam de alavancas, manobradas de forma a facilitar o cumprimento dos fins primários.

As excepções a esta lógica, puramente instrumentalista, parecem residir apenas em duas das organizações estudadas: no caso da IPSS, as relações com os vários *stakeholders* relevantes (para além dos beneficiários directos) pautam-se por valores de ordem espiritual, cultural e humanista, que ultrapassam largamente o que seria estritamente necessário à prossecução dos seus fins específicos; de modo similar, na mais pequena das cooperativas (C), os relacionamentos com as diferentes audiências fazem-se numa base de solidariedade e confiança, que só pode explicar-se pela fortíssima interdependência entre a organização e a pequena comunidade em que se insere.

Pelo que fica escrito, parece portanto poder concluir-se que, se não houver à partida uma matriz cultural que valorize intrinsecamente a equidade, na satisfação dos diversos interesses em jogo (caso A), ou não estiverem reunidas certas condições excepcionais de interpenetração com o contexto (caso C), qualquer entidade económico-social (independentemente do seu estatuto jurídico-formal) tenderá a gerir estrategicamente as suas relações com as audiências relevantes, numa perspectiva meramente instrumental, ou seja, numa lógica de optimização do processo que visa alcançar os melhores resultados possíveis (leia-se “mais elevado desempenho global”), face aos objectivos primariamente estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K. e Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 507-525.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Buchanan, D. e Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th Edition, Harlow: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Donaldson, T. e Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Engel, E., Gordon, E. A. e Hayes, R. M. (2002). The Roles of Performance Measures and Monitoring in Annual Governance Decisions in Entrepreneurial Firms. *Journal of Accounting Research*, 40 (2), 485-518.
- Freeman, R. E. e Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr. e Hartman, E. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*, 7 (11), 821-834.
- Hamel, J., Dufour, S. e Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Harrison, J. S. e Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.
- Hill, C. W. L. e Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- Hillman, A. J. e Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22 (2), 125-139.
- Hofer, C. W. e Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New York: West Publishing Company.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.

- Jones, T. M. e Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Kochan, T. A. e Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11 (4), 367-386.
- Luoma, P. e Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structure of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. 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.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Preston, L. E. e Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance. *Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361-375.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.
- Rue, L. W. e Byars, L. L. (1997). *Management: Skills and Application*. 8th Edition. Chicago: Irwin.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J. e Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. e Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. e Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61-75.
- Sousa, A. J. (2000). *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à Evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas, orientada pelo Professor Doutor Ricardo Maria Hernandez Mogollón, Évora: Universidade de Évora.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Viñegla, A. L. (2003). *Gestión estratégica y medición*. Madrid: AECA.
- Wartick, S. L. e Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769.
- Weiss, J. W. (1996). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. Minneapolis: West.
- Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zorinho, C., Serrano, A. e Lacerda, P. (2003). *Gerir em Complexidade: Um Novo Paradigma da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.