



**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NO PROCESSO DE TOMADA DE
DECISÃO EM ENTIDADES LOCAIS SEM FINS LUCRATIVOS – UMA
REVISÃO DE LITERATURA**

Alexandra Braga

ESTGF – IPP, CIICESI, CETRAD, Portugal, abraga@estgf.ipp.pt

Amélia Carvalho

ESTGF – IPP, CIICESI, Portugal, acarvalho@estgf.ipp.pt

Palavras-chave

Stakeholders, Nonprofit Organizations, Processo de Tomada de Decisão

Resumo

A abordagem dos *stakeholders* encontra a sua base teórica na obra de Freeman (1984), para o qual *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afectar, ou ser afectado, pela obtenção dos objectivos organizacionais. O Terceiro Sector realiza funções sociais ou culturais relevantes para a comunidade em que está inserido, sem o objectivo de produzir lucros. As entidades têm uma essência diferente das lucrativas: são organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias (Salamon & Anheier, 1997). Pretendem conhecer e satisfazer uma necessidade social de uma comunidade ou dos seus membros (Gross, et al., 2000). Em Portugal, não existem para este sector, padrões específicos das tipologias de informação a utilizar pelos *stakeholders*, utilizam-se os mesmos moldes do sector empresarial (Carvalho & Blanco, 2007). A informação deverá satisfazer os *stakeholders* (LeRoux, 2009), pois existe uma clara diferença entre os objectivos da informação para a tomada de decisão das entidades lucrativas e das não lucrativas, assim como do tipo de *stakeholders* e da sua própria visão da organização (Abzug & Webb, 1999). As diferentes actuações dos *stakeholders* terão diferentes reflexos ao nível da eficiência organizacional (Balser & McClusky, 2005). Esta investigação pretende fazer uma revisão de literatura sobre a teoria de *stakeholders* numa abordagem ao processo de tomada de decisão em organizações locais sem fins lucrativos.



1. Introdução

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente preocupação em avaliar o desempenho das empresas, não apenas do ponto de vista dos seus sócios e investidores, mas também da sua relação com todos os *stakeholders*, aqueles que, de alguma forma, influenciam ou são influenciados pela empresa. Esta tendência não existe apenas nas empresas com fins lucrativos, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) também se têm preocupado em manter um bom relacionamento com os seus *stakeholders*, em mostrar o resultado das suas actividades e o cumprimento dos seus programas.

Dada a crescente importância que os *stakeholders* têm manifestado na participação das instituições em geral, a teoria dos *stakeholders* tem ganho cada vez maior destaque na literatura. Com o surgimento desta teoria passou a dar-se atenção aos interesses de outros grupos de pessoas, que não apenas os accionistas ou os proprietários das empresas (Gibson, 2000).

O conceito de *stakeholder* fornece uma nova maneira de pensar a gestão estratégica – que é, como uma organização pode, e deve, definir e implementar a sua direcção. Prestando atenção à gestão estratégica, os executivos podem começar a colocar novamente as suas empresas na estrada para o sucesso (Freeman, 1984). A teoria dos *stakeholders* requer, ainda, o entendimento do tipo de influência por estes exercida e a reacção das organizações face às suas intervenções (Pinto & Oliveira, 2003).

As empresas percebem, hoje, o benefício que as suas acções e projectos das OSFL podem proporcionar à sociedade, porém não se contentam tão-somente em fornecer recursos, querem também conhecer os resultados das acções que patrocinam. Neste sentido, é essencial que estas entidades mostrem o impacto que provocam na comunidade em que actuam de modo a legitimarem os seus projectos e conseguirem a captação de recursos para, desse modo, proporcionarem benefícios à sociedade.

Neste estudo de revisão da literatura contemplar-se há, num primeiro momento, uma breve apresentação do quadro teórico em que se insere a Teoria dos *Stakeholders*, ao qual se segue uma revisão da literatura sobre as *Nonprofit Organizations* e o sector onde se enquadram, com o objectivo de efectuar a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* nas *Nonprofit Organizations* e, finalmente, sobre o processo de tomada de decisão nas organizações.



2. A Teoria dos *Stakeholders*

A abordagem dos *stakeholders* é uma incontornável realidade no mundo organizacional actual face ao aumento crescente das preocupações das organizações enquanto agentes económicos, sociais e políticos.

Para se manterem competitivas e aumentarem o respectivo valor, muitas empresas abandonam determinados negócios que deixaram de ser lucrativos, o que pode colidir com os interesses de empregados e outros *stakeholders* (Gordon, 2002). Para que as empresas garantam de modo satisfatório os seus desempenhos económicos, éticos e sociais, necessitam de estabelecer e melhorar as relações com os seus *stakeholders*, o que gera um comprometimento baseado na relação de valores e interesses comuns fundamentais.

Nos últimos anos, essencialmente desde a década de 80 (séc. XX), tem-se assistido a um desenvolvimento da *teoria dos stakeholders*, a qual ancora na obra de Freeman (1984) os seus fundamentos teóricos, e para o qual *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afectar, ou ser afectado, pela prossecução dos objectivos organizacionais. Este autor acrescenta, ainda, que *stakeholders* são grupos que têm direito legitimado sobre a organização.

De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* incluem empregados, clientes, fornecedores, accionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou prejudicar a organização. Cada um destes grupos desempenha, no ambiente actual, um papel vital no sucesso do negócio da empresa e cada um destes grupos tem uma participação na empresa, daí o termo “*stakeholders*”, ou, se quisermos, partes interessadas. Na visão de Phillips, Freeman e Wicks (2003), *stakeholder* é um termo poderoso, o que se deve, de forma significativa, à sua amplitude conceptual. O conceito tem muitos significados diferentes para muitos autores diferentes, provocando ora o elogio ora o desprezo de uma grande variedade de académicos e profissionais.

Segundo Freeman (1984), a palavra actual “*stakeholder*” apareceu pela primeira vez na literatura de gestão num memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963. O termo foi criado para generalizar a noção de *stockholder* como o único grupo a quem os gestores tinham de prestar contas. Desde daí, a teoria dos *stakeholders* tem constituído um campo rico de pesquisa, nomeadamente, no que respeita às relações das



empresas com os seus grupos de interesse (e.g., Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984; Barton, Hill & Sundaram, 1989; Hill & Jones, 1992; Donaldson & Preston, 1995; Rowley, 1997; Child & Marcoux, 1999).

Rowley (1997) defende que a Teoria dos *Stakeholders* está centrada basicamente em duas correntes relacionadas: 1) a definição do conceito de *stakeholder*; e 2) a classificação dos *stakeholders* em categorias que permitam um entendimento das suas relações individuais.

Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como pessoas, ou grupos de pessoas, com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas actividades organizacionais.

Tendo em conta que a Teoria de *Stakeholders* é normalmente tratada como uma teoria que visa equilibrar o interesse dos *stakeholders*, interessa questionar qual o grupo de *stakeholders* que merece atenção especial da empresa em detrimento de outros. Parece ser relevante que os dirigentes saibam para quem devem direccionar os seus esforços, dada a escassez/limitação de recursos que não permite atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Donaldson e Preston (1995) reconhecem três tipos de uso a dar pelas empresas no que se refere aos aspectos que envolvem os *stakeholders*: descritivo, instrumental e normativo. O primeiro surge quando a empresa utiliza o modelo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno. O aspecto instrumental é evidenciado quando o modelo é usado como uma ferramenta de gestão para os administradores. Finalmente, o uso normativo ocorre quando a administração reconhece os interesses de todos os *stakeholders*, conferindo a estes uma importância intrínseca.

Segundo Freeman (1984), nos primeiros estudos sobre *stakeholders*, estes eram apenas grupos genéricos, não individualizados, sem condições claras como membros nos estatutos. Diversas pessoas começaram a sugerir que os *stakeholders* deveriam ser vistos de forma nominalista. Uma vez que eles são vistos como indivíduos, seres humanos, devem ser vistos como seres morais, sem imunidade moral, inicialmente no



mesmo nível de acção. A questão coloca-se, então, sobre que princípios devem reger a sua interacção.

Na perspectiva de Clarkson (1995), existem duas classes de *stakeholders*: os primários e os secundários. A primeira classe está directamente ligada às acções da empresa e são essenciais à sua sobrevivência, nomeadamente, os sócios, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os sindicatos, os empregados, os governos e a comunidade. A segunda classe de *stakeholders* influencia de forma menos directa a sobrevivência da empresa e pode ser composta pelos *media* e por grupos específicos de interesse. O autor acrescenta, ainda, que a empresa deixaria de existir se apenas levasse em conta os *stakeholders* primários, deixando os secundários em segundo plano. Neste contexto, Frooman (1999) distingue *stakeholder* estratégico, aquele que tem o poder de afectar a organização (mantém uma gestão de interesses e deve ser tratado preferencialmente para que a organização possa alcançar os seus objectivos) e *stakeholder* moral, aquele que é afectado pela empresa. Nesta linha de pensamento, Freeman e McVea (2001) entendem que as organizações podem estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders*, independentemente do quão importante seja esse grupo.

Assim, levanta-se uma questão de base: de que forma os *stakeholders* influenciam na tomada de decisão da organização? Frooman (1999), nos seus trabalhos, tem procurado responder a esta questão através da pesquisa de quais os tipos de estratégia de influência a que os *stakeholders* têm acesso para terem o poder de influenciar na tomada de decisão da organização.

Relativamente à relação entre os *stakeholders* e o processo de tomada de decisão, Hillman, Keim e Luce (2001) recomendam que as relações entre as organizações e os seus *stakeholders* sejam cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, uma vez que essas relações são directamente responsáveis pelo desempenho da organização.

Freeman e Reed (1983) propõem que as organizações estabeleçam processos de negociação com seus *stakeholders*, de forma a acomodá-los politicamente às expectativas das organizações. Isto mostra como os *stakeholders* podem influenciar a formulação de estratégias dentro das organizações ou mesmo determinar qual a sua



missão organizacional. Estes possuem grande potencial de influência no ambiente e na estrutura das organizações, contribuindo para as mesmas, mas esperando a satisfação dos seus interesses e expectativas através de incentivos da organização. Estes autores defendem, ainda, que qualquer acção tomada pela liderança deve ser justificada em favor dos interesses da organização ou dos seus accionistas. Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma teoria descritiva dos *stakeholders*, cujas proposições sobre a identificação dos *stakeholders* e a sua importância para a organização baseiam-se na legitimidade das suas exigências, no seu poder de influência e na urgência das suas exigências. Segundo estes autores, a importância dos *stakeholders* para a organização está relacionada com o número de atributos que os mesmos possuem (poder, legitimidade e urgência).

A Teoria do *Stakeholder* sustenta que as empresas deveriam ser geridas para o benefício de todos os grupos interessados, incluindo os funcionários, os clientes, os fornecedores e as comunidades locais (Freeman, 1984; Evan & Freeman, 1990; Evan & Freeman, 1993; Donaldson & Preston, 1995).

A Teoria dos *Stakeholders* foi desenvolvida em oposição ao sistema *corporate governance*, em que se acredita que os accionistas ou sócios ocupam uma posição privilegiada e pode ser caracterizado em três proposições normativas relacionadas: (1) que os accionistas devem ter o controlo; (2) que os gerentes têm um dever fiduciário para servir apenas os interesses dos accionistas; e (3) que o objectivo da empresa deve ser a maximização da riqueza dos accionistas (Boatright, 2002). O mesmo autor defende, ainda, que na visão dos *stakeholders*, os funcionários preferem ter uma voz nas decisões corporativa e que cada grupo de participantes é reconhecido como uma espécie de “um empreiteiro para a empresa”. Neste processo, os interesses de cada grupo têm valor intrínseco e através da negociação as empresas são capazes de proteger os seus interesses. Se um processo justo de negociação se realizar, o resultado tenderá a ser o que melhor protege os interesses de cada um.

3. O Terceiro Sector

O Sector Não Lucrativo, ou também denominado Terceiro Sector, tem-se afirmado cada vez mais importante na vida económico-social local, regional, nacional e internacional, gerando auxílios, produzindo bens e prestando serviços em áreas sociais diversas.



Apesar do termo “Terceiro Sector” ser o mais consensual para as entidades de índole não lucrativa, e utilizado com maior referência desde os anos 90 na Europa, tem-se conhecido outras denominações que o identificam, de igual modo, com um sector que contempla os restantes nas actuações de cariz social e de filantropia, tais como: Economia Social, Economia Alternativa, Entidades ou Organizações sem Fins Lucrativos, ou Sem Finalidade Lucrativa. De acordo com Seibel e Anheier (1990), “Terceiro Sector” é o termo mais corrente que podemos encontrar nos diferentes contextos, tentando assim ultrapassar as dificuldades relacionadas com o carácter mais circunscrito das restantes designações.

A expressão “Terceiro Sector” remete-nos para o âmbito da gestão, do planeamento organizacional e das teorias organizacionais. Evidencia que as organizações que não constituem o Estado, e não são agentes económicos, formam um terceiro sector e, por isso, essa diferença dá-se em função da natureza das organizações e dos papéis desempenhados no âmbito da totalidade da sociedade. Um sector constituído por organizações da sociedade civil que possuem uma base organizativa de movimentos sociais. Devemos ter em consideração que há diferenças entre os países, não só no que se refere às características do sector, mas também no que se refere ao lugar que ocupam na sociedade, no sistema político e nos sistemas de bem-estar (Salamon & Anheier 1998).

O sector não lucrativo tem como pressuposto base a não distribuição de lucros decorrentes da actividade, sendo essa a pedra basilar do sector, e criar valor numa área de suporte da economia tão necessária e importante para o desenvolvimento socioeconómico do país. Drucker (1996) afirma que a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade. Por desempenhar função de interesse público, espera-se que a organização do terceiro sector cultive a transparência quanto aos seus projectos e, também, quanto aos resultados obtidos e recursos utilizados.

Na mais diversificada literatura sobre o tema está patente a ideia de que o terceiro sector se formou por contraposição aos outros espaços sociais, ao Estado e ao mercado. Este sector realiza funções sociais relevantes para a sociedade sem o objectivo de produzir lucros e é composto por organizações de direito privado sem fins lucrativos, mas com



finalidades que são públicas, ou de interesse público. A este propósito Scherer-Warren (1996) evidencia que a sociedade civil está referenciada a um terceiro sector, que se distingue, e se relaciona, com dois outros: o Estado (sistema burocrático-administrativo e governamental) e o mercado (sistema produtivo-lucrativo). Portanto, o terceiro sector é não governamental e sem fins lucrativos. Por outro lado, tem fins públicos, mas é organizado a partir de agentes privados, da chamada sociedade civil. Esta referência remete-nos para a certeza de que o terceiro sector ocupa as lacunas deixadas pelo poder público e tenta resolver alguns problemas sociais do país. Para enfatizar, o autor define o terceiro sector como “um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos” (Scherer-Warren, 1996:14). No entanto, não é gerador de lucros e procura atender às necessidades de grupos e não dos indivíduos em particular.

De notar que o aumento da participação e importância que este sector teve nas últimas décadas na economia prevalece em relação aos outros sectores. O lugar de sector de maior crescimento do século XX foi ocupado pelas organizações não empresariais – a governação, as profissões liberais, a saúde e a educação e, tanto quanto se pode prever, o sector social não lucrativo será também o sector de maior crescimento no século XXI nos países desenvolvidos (Drucker, 1999). Este sector é especialmente importante em termos de força económica em Portugal no que se refere ao número de emprego por que é responsável. Franco, Salamon, Sokolowski e Hariel (2005) referem, nos seus estudos, que o sector emprega mais pessoas do que algumas indústrias de grande dimensão, tal como a das *utilities* e transportes, já que é responsável pelo envolvimento de sinergias de quase um quarto de milhão de trabalhadores ETI¹, dos quais 70% ocupam posições remuneradas e o restante encontra-se em regime de voluntariado.

O sector não lucrativo está vinculado ao conceito de sector responsável pelos serviços sociais que não tem, na visão imediata, a obtenção de benefícios económicos e está direccionado para o trabalho voluntário. Apesar de ser denominado de Terceiro Sector, ele proporciona serviços necessários, de primeira linha, ao país, e fá-lo primeiro que os

¹ ETI – Equiparado a Tempo Inteiro



sectores público ou privado. Será, por isso, muitas das vezes difícil distinguir os sectores que acabam por realizar as mesmas actividades e serviços. Nesta lógica, Franco (2004) afirma que uma vez que este sector não reúne consenso, nem ao nível da sua denominação nem ao nível da definição, será difícil conciliar a unidade do sector e a possibilidade de actuação a esse nível por parte dos órgãos públicos.

As entidades sem fins lucrativos desempenham um papel muito importante na sociedade nas áreas de actividade de índole social, contribuindo para a criação de emprego, para a cidadania activa e democracia do país, visto que oferecem uma vasta gama de serviços, representam os interesses dos cidadãos junto dos poderes públicos, promovem e salvaguardam os direitos humanos, bem como as políticas de desenvolvimento.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida por Salamon *et al.* (1997) sobre o papel dessas entidades no sector e, considerando uma abordagem estrutural ou operacional, foram identificadas cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, auto-governadas e voluntárias. Os autores justificam essas características pelo seguinte:

- Formais - alguma forma de institucionalização, legal ou não, com certo nível de formalização de regras e procedimentos, para assegurar a permanência por período de tempo;
- Privadas - independentemente de a sua fonte de recursos ser o governo, as organizações não são ligadas de forma institucional aos governos;
- Não distribuidoras de lucros - essas entidades não podem distribuir quaisquer excedentes, gerados de qualquer forma, aos seus dirigentes e colaboradores;
- Autónomas (*self governing*) - essas entidades não são controladas externamente, possuindo todos os meios para realizar a sua própria gestão;
- Voluntárias - grau significativo do trabalho realizado e da gestão dessas organizações provém da mão-de-obra voluntária não remunerada.

Apesar da grande diferença de objectivos específicos e recursos económicos, estas entidades substituem, parcialmente, o papel do Estado no atendimento de determinadas



necessidades sociais, tendo sido constituídas pelo interesse social e, por isso, a sua missão visa a promoção de mudanças sociais sem que isto obste à obtenção de recursos para a própria sobrevivência e manutenção das actividades. Scherer-Warren (1996:14) afirma que “os pensadores sociais clássicos têm destacado a relevância das acções colectivas da sociedade civil para a realização da utopia de um mundo socialmente mais justo, mais solidário e mais democrático”.

Estas entidades têm vindo a crescer e têm-se diferenciado pela eficácia da sua actuação, substituindo o Estado e a iniciativa privada, na solução criativa e económica de problemas sociais. Estas organizações existem em todo o mundo e estão em contínua expansão. De acordo com Hudson (2004:11), tal ocorre “em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para propiciar serviços para si próprias e para outros (...). As pessoas querem um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura para melhorar o mundo em que vivem.” No entanto, as organizações não lucrativas ou do Terceiro Sector precisam de sobreviver e, como o Estado nem sempre consegue suprir as necessidades básicas dos indivíduos (o que se verifica actualmente), tem evoluído muito a ideia de captação de recursos, tanto entre as organizações sem fins lucrativos, quanto por parte dos financiadores, quer se trate de agências internacionais, organismos do Estado e até mesmo empresas. Não obstante, existe uma grande preocupação de sustentabilidade por parte destas organizações, que necessitam angariar recursos para dar seguimento aos seus projectos e isto porque se administram recursos que foram doados por outros em prol da questão social, que não raras vezes implica causas muito nobres.

Denota-se do exposto que é cada vez mais evidente a importância do processo de gestão para as organizações sem fins lucrativos. Hudson (2004:13) corrobora tal afirmação quando diz que “a administração é igualmente importante para o sucesso dessas organizações. Até metade da década de 70, a administração não era uma palavra muito usada pelas pessoas ao referirem-se a organizações do Terceiro Sector. A administração era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não parecia ser apropriada para organizações orientadas por valores”. Actualmente, como explicita Drucker (1994:14), as próprias instituições sem fins lucrativos reconhecem a importância de serem geridas, visto que as mesmas não possuem um lucro convencional e necessitam



de aprender a utilizar a gestão como ferramenta, para que não sejam dominadas pela mesma. Assiste-se, deste modo, a uma necessidade de um crescimento da gestão nestas organizações, sejam elas de maior ou menor dimensão. Gross, Larkin e McCarthy (2000:21) referem que uma das principais diferenças existentes entre as entidades do sector não lucrativo e as organizações de índole comercial é a razão de ser destas entidades, as últimas têm como objectivo a realização de lucros através da comercialização, enquanto as entidades sem fins lucrativos têm como objectivo conhecer e satisfazer uma necessidade social de uma determinada comunidade ou dos seus membros, não obstante o facto de poderem vir a ter lucro ou realizar dinheiro nas actividades postas em prática.

Na opinião de Drucker (1996), para que uma instituição social tenha potencial, são necessárias três premissas: (1) serem geridas tão bem quanto as melhores; (2) aprender a captar dinheiro; (3) necessidade de uma mudança na atitude do Governo e no processo burocrático. Refere o autor que estas instituições têm sucesso onde o Governo fracassa e que elas são em grande parte responsáveis pelo sucesso da nossa sociedade.

Em Portugal podemos encontrar diversos tipos de entidades sem fins lucrativos que têm missões, objectivos e características distintas e cujo objectivo principal é o benefício da sociedade, mas que poderão ser de índole público ou privado. Poderemos apontar nesse caso entidades como: Fundações; Associações²; Instituições Particulares de Solidariedade Social³, Cooperativas⁴; Instituições de utilidade Pública do Estado Sindicatos; Instituições ligadas à Igreja Católica⁵, Uniões, Federações e Confederações; Ordens Profissionais; Partidos Políticos; Casas do Povo; Organizações Não Governamentais⁶; Instituições de Previdência e Instituições directamente ligadas ao Estado⁷ (Carvalho & Blanco, 2006). As Entidades sem fins lucrativos portuguesas têm uma classificação jurídica e fiscal definida de acordo com o tipo de actividade

² Enquadram-se neste grupo as IDL – Instituições de Desenvolvimento Local.

³ Também conhecidas como Associações Mutualistas.

⁴ Parte delas está autorizada a distribuir lucros pelos sócios, apenas as de habitação e construção e solidariedade social é que pela Lei das Cooperativas estão proibidas de distribuir lucros.

⁵ P.e., as Misericórdias que estão entre as mais antigas ESFL de Portugal.

⁶ Levam a cabo programas de desenvolvimento económico-social e de cooperação, p.e., a AMI.

⁷ P.e., os museus.



(puramente de actividade social ou cultural, ou com uma actividade comercial acessória).

4. A Teoria dos *Stakeholders* no contexto das *Nonprofit Organizations*

As entidades sem fins lucrativos são organizações privadas que mostram tendências do sector empresarial na procura para se sustentarem financeiramente. Elas têm-se tornado cada vez mais profissionais, especialmente nas suas estratégias para gerarem receitas e conseguirem sobreviver e manterem o financiamento da actividade não lucrativa (Ott, 2001; Weisbrod, 1998).

A Teoria dos *Stakeholders* implica uma necessidade das organizações expandirem o domínio da governação, serem sensíveis e responsabilizarem todos os interessados e não apenas os associados (LeRoux, 2009).

O retorno que as empresas proporcionavam aos seus sócios foi, durante muito tempo, o único indicador de desempenho das empresas e, por isso, existia uma forte tendência de se avaliar a empresa com base apenas nos seus desempenhos financeiros. Essa realidade foi-se alterando e a avaliação deixa de ser feita apenas com base nos sócios, levando em consideração, também, outros actores que interagem com a empresa, influenciando-a e sendo influenciados por ela (Szwajkowski, 2000). Na perspectiva deste autor, verifica-se que muitas análises e avaliações de empresas levam em consideração vários aspectos não financeiros, tais como: o relacionamento com os empregados, a qualidade dos produtos, a responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente.

A interpretação do ambiente e do grau de influência das expectativas dos grupos ou indivíduos que afectam, ou são afectados pela organização, (conceito de *stakeholder*, segundo Freeman, 1984), pode ajudar a mesma a desenvolver e a perceber as estratégias que possam contribuir para a procura de resultados, seja através da captação de recursos, na comunicação com a sociedade, pessoas e voluntários e, ainda, na prestação dos serviços para o público beneficiado. Da revisão da literatura, vemos que muitos autores têm enfatizado a importância dos *stakeholders* para o bom desempenho da empresa. Há uma razoável percepção da necessidade das empresas construírem bons relacionamentos com seus *stakeholders*, satisfazendo e até mesmo indo além das suas expectativas e exigências. Clarkson (1995), por exemplo, diz que a sobrevivência e o



sucesso de uma organização dependem da habilidade dos seus administradores gerarem riqueza, valor e satisfação para os seus *stakeholders*.

Construir e promover bons relacionamentos com os *stakeholders* não é uma questão de opção para as organizações, é antes um factor de sobrevivência. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir, de forma adequada, os seus relacionamentos com os vários actores existentes, nos contextos político, social e tecnológico em que a empresa está inserida (Cummings e Doh, 2000). Ao considerar as exigências dos seus *stakeholders*, as organizações tendem a tomar decisões mais eficazes e que lhes proporcionam maiores benefícios (Gregory, 2000).

Szawajkowski (2000) sugere uma série de princípios a seguir pelos administradores que podem guiar o relacionamento das organizações com seus *stakeholders*:

- a) conhecer e gerir as exigências dos seus *stakeholders*, não apenas dos investidores mas de todos eles, e levá-las em consideração no momento de suas decisões;
- b) comunicar abertamente com seus *stakeholders* sobre suas as exigências e contribuições e sobre o risco que eles assumem ao envolverem-se com a organização;
- c) adoptar comportamentos que sejam sensíveis às exigências e capacidades de cada um dos seus *stakeholders*;
- d) reconhecer a interdependência dos esforços e recompensas entre os *stakeholders* e tentar proporcionar uma distribuição justa dos benefícios, levando em consideração os seus riscos e vulnerabilidades;
- e) actuar de forma a cooperar com outras entidades públicas e privadas para tentar minimizar os riscos inerentes à actividade da organização;
- f) evitar actividades que possam prejudicar os direitos humanos ou colocá-los em risco.

Na caracterização da revisão realizada indicamos os principais *stakeholders*, de acordo com o seguinte:



Stakeholders do Terceiro Sector

- Órgãos sociais e de Gestão
- Estado e Ministério responsável da Tutela;
- Colaboradores e Funcionários;
- Doadores, beneméritos, participantes e voluntários.
- Diversos grupos de interesse comercial, concorrentes, fornecedores e outros credores;
- Órgãos de controlo externo e interno;
- Comunidade local com interesse na actuação e destinatário dos serviços;
- Partidos políticos e comunicação social;
- Académicos no campo de investigação;
- Sindicatos;
- ...

Se pensarmos em termos de uma organização lucrativa alguns dos *stakeholders* mais importantes não terão um lugar tão primordial como têm nas organizações do terceiro sector, por exemplo, voluntários e doadores.

Se pensarmos em termos de uma organização lucrativa alguns dos *stakeholders* mais importantes não terão um lugar tão primordial como têm nas organizações do terceiro sector, por exemplo, voluntários e doadores.

Para que as organizações consigam promover e gerir de forma adequada os bons relacionamentos com os seus *stakeholders*, é necessário que as mesmas respondam a três perguntas essenciais (Frooman, 1999): quem são os *stakeholders*?; o que pretendem?; e como actuarão para alcançar os seus objectivos?

A revisão da literatura indica alguns métodos para conseguir dar resposta a estas questões. Muitas das respostas à primeira pergunta tomaram a forma de listas ou de esquemas de categorização dos *stakeholders*. Muitos autores propuseram diferentes teorias para a identificação dos *stakeholders*. Carrol (1989), por exemplo, sugere que os *stakeholders* devem ser classificados em genéricos ou específicos. Clarkson (1995), como já foi referido anteriormente, propõe a sua classificação em primários e secundários. Os *stakeholders* podem também ser classificados, numa óptica empresarial, como possuidores de capital ou de atributos menos tangíveis; como participantes de relacionamentos com a organização, de forma voluntária ou involuntária; como provedores de recursos ou dependentes da organização.

A classificação que é comumente aceite é a de Mitchell *et al.* (1997), cujos autores identificam a urgência, a legitimidade e o poder como atributos chave dos *stakeholders*,



defendendo que as várias combinações possíveis desses atributos são determinantes para a atenção que a organização deve dar aos seus *stakeholders*. Em relação à segunda questão, Wood (1994) sugeriu vários esquemas de categorização dos interesses dos *stakeholders*, tais como, interesses concretos/simbólicos; interesses económicos/sociais; interesses locais/domésticos/internacionais. No que concerne à terceira questão, exige uma análise das estratégias de influências dos próprios stakeholders.

Cada vez mais as entidades públicas, assim como as privadas, que actuam no mercado percebem a importância de se levar em consideração aspectos não financeiros dos seus resultados e dos seus desempenhos. Nas avaliações que fazem, começam a considerar, para além do seu desempenho financeiro, também o seu desempenho social, uma vez que já perceberam que o resultado financeiro, visto isoladamente, não reflecte de forma coerente a situação da organização, nem considera o contexto em que ela está inserida.

O atendimento às expectativas dos *stakeholders* é um factor de sobrevivência para todas as organizações que actuam no mercado, lucrativas ou não. No entanto, existe a necessidade de conhecimento pessoal e da influência que os próprios *stakeholders* exercem sobre estas organizações, ou que podem vir a exercer dependendo das actividades que as mesmas exerçam. A partir do conhecimento e da classificação dos *stakeholders*, é possível para as organizações promoverem estratégias e o planeamento das suas acções, de forma a alcançarem um melhor resultado, tanto financeiro quanto social. E fazendo com que os seus *stakeholders* alcancem os seus objectivos, as organizações terão maior facilidade de também alcançar os seus (Frooman, 1999).

O papel desempenhado pelos *stakeholders* é distinto de acordo com cada organização, assim como a sua importância e influência. Para as OSFL por exemplo, o ambiente institucional é muito mais importante do que o técnico: as acções que desenvolve, as mudanças que propõe, entre outras iniciativas, precisam de apoio financeiro, assim como de legitimidade perante a comunidade.

Vejamos uma distinção entre as organizações orientadas para o lucro e as sem fins lucrativos no que respeita às relações e transacções.

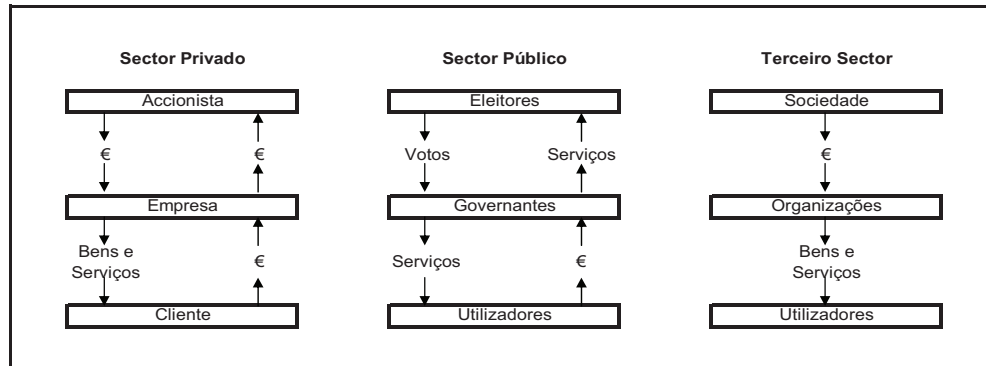


Fig. 1 - Natureza das Relações dos *Stakeholders* nos Diferentes Sectores

Fonte: Hudson (2004)

O autor remete-nos para a identificação das relações dos *stakeholders* nos diversos sectores e evidencia que os objectivos de uma organização sem fins lucrativos são numerosos e diversos, sendo que o preço não é definido como no lucrativo e os retornos por parte dos utilizadores para as organizações são inexistentes. Existem claramente diferenças nos mercados-alvo já que não há contrapartidas da sociedade para com as organizações nem dos utilizadores para com as mesmas.

Cummings e Doh (2000), num estudo desenvolvido, propõem um elenco dos *stakeholders* em relação ao ambiente económico e ao político. Considerando que o ambiente institucional é mais relevante para as entidades não lucrativas, propõe-se o elenco dos seus *stakeholders* em relação ao ambiente político. Além das interacções económicas, as organizações também interagem com intervenientes não económicos, como o governo, agentes reguladores, grupos de interesse e políticos. As OSFL, por se tratarem de instituições que não têm como finalidade a obtenção do lucro, constroem geralmente relacionamentos mais alicerçados em valores não económicos.

Freeman (1984), um dos primeiros defensores da teoria de *stakeholders*, contribuiu com a ideia de que os gestores devem promover os diferentes intervenientes para a eficaz gestão do negócio. Mais recentemente, Abzug e Webb (1999) enfatizam o papel dos *stakeholders* na participação das decisões de longo prazo (investimentos, desinvestimentos, etc.) já que todos os identificados teriam interesses e seriam afectados por essas decisões. Naturalmente que, gerir as partes interessadas acaba por ser muito



mais difícil na prática do que na teoria, como é evidenciado por Abzug e Webb (1999), pois a satisfação de alguns interesses podem levar à alienação dos outros.

A revisão da literatura sobre o sector não lucrativo contém uma vasta obra de referências que coloca as organizações sem fins lucrativos no centro de múltiplas relações bilaterais com grupos interessados. Ben-Ner e Van Hoomissen (1991) defendem que as organizações sem fins lucrativos são criadas e controladas principalmente pelos *stakeholders* que se encontram do lado da procura já que estes estão interessados na prestação de alguns serviços para si próprios, enquanto consumidores, ou em benefício de outros, como doadores ou patrocinadores. Isto contrasta com as empresas com fins lucrativos, que se baseiam e que são controladas pelos fornecedores de capital que estão interessados nos retornos do capital investido.

Na linha de pensamento de Abzug e Webb (1999), a aproximação das organizações sem fins lucrativos às empresas depende dos diversos recursos tangíveis e intangíveis (e vice-versa). O papel dos gestores e o seu comportamento nas organizações sem fins lucrativos perante a sociedade enquanto agentes não podem ser vistos da mesma forma que a administração de uma empresa no seu relacionamento com os proprietários das mesmas (com os principais). Os proprietários das empresas estão preocupados com a maximização do lucro, os gestores (como agentes) podem ter os seus próprios objectivos. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos podem representar oportunidades ou ameaças para a gestão empresarial (Savage *et al.*, 1991). Como tal, os gestores das entidades não lucrativas podem comportar-se de maneiras diferentes consoante desejem, ou não, aumentar a sua participação ou colaboração com as empresas. Esta hipótese permite uma gama mais ampla de comportamentos entre organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos.

À medida que caminhamos para a perspectiva dos *stakeholders* nas organizações sem fins lucrativos valorizamos mais as acções de parcerias e colaborações nos grupos de gestão, nos grupos de empregados, nos prestadores de serviços e nas organizações comunitárias. As empresas podem encontrar sucesso na cooperação com os *stakeholders* das organizações sem fins lucrativos, envolvendo-as em questões relevantes para ambas as organizações.



O futuro da gestão das entidades lucrativas pode ser melhor se for realizado através do acompanhamento de *stakeholders* que não tenham na sua visão apenas o lucro, e que prestem atenção às questões específicas de interesse global para os membros da organização como um todo (Balsler & McClusky, 2005).

A ideia que as organizações sem fins lucrativos operam geralmente em ambientes complexos com múltiplas partes interessadas, tais como, patrocinadores, agências de remessa, o governo, funcionários, voluntários, e os clientes ou participantes, é defendida por Van Til (1994) que acrescenta, ainda que, na perspectiva dos directores executivos e dos funcionários, o conselho de administração é um *stakeholder* adicional. Por outro lado, os *stakeholders* passaram a representar uma fonte de incerteza para as organizações sem fins lucrativos desde que necessitaram da legitimidade da parte dos *stakeholders* e esses fluxos não são necessariamente previsíveis nem controláveis (Bielefeld, 1992; Gronbjerg, 1991). Do ponto de vista dos *stakeholders*, a avaliação das suas relações com as organizações sem fins lucrativos é baseada no nível de concretização das suas expectativas (Herman Renz, 2004).

De acordo com LeRoux (2009), as instituições e os indivíduos que financiam o trabalho de organizações sem fins lucrativos, tais como governo, entidades privadas de cariz social, fundações, empresas, clientes e cidadãos que doam bens e recursos financeiros compreendem os principais grupos de *stakeholders* dessas entidades.

Na perspectiva de Green e Griesinger (1996), tal como para as empresas, as organizações privadas sem fins lucrativos são regidas por conselhos de administração que são fundamentais para a gestão organizacional. Os órgãos internos fazem aplicar as políticas e os órgãos de supervisão exercem a sua influência sobre as prioridades da organização e alocação de recursos.

5. O processo de Tomada de Decisão nas Organizações

Tomar decisões faz parte de qualquer actividade humana, desde a acção individual mais simples e rotineira, à acção conjunta e complexa de qualquer organização. Em cada caso poderão estar envolvidos problemas distintos com diferentes graus de dificuldade para se tomar uma decisão. O processo de tomada de decisão é muito importante para as organizações, na medida em que, a partir desse momento, desencadeia uma série de



acções, nomeadamente, implica a afectação de recursos necessários ao processo em curso.

O conceito de “tomada de decisão” consiste na escolha de uma, ou mais opções, entre diversas alternativas existentes, com vista a atingir uma solução que resolva (ou não) o problema. Quanto maior for o número de alternativas, mais complexa se torna a tomada de decisão, uma vez que, para um problema de decisão, selecciona-se uma alternativa com vista a conseguir resultados pelo menos tão satisfatórios como os que se teria com qualquer outra opção disponível (Dacorso, 2000).

A maioria dos autores considera o processo de tomada de decisão, racional e económico. É de consenso geral que a gestão não existe sem a tomada de decisão, independentemente da importância da decisão em causa, ou de se tomar a decisão mais correcta. Nogueira (2004) afirma que as decisões correctas na gestão são os elementos chave do sucesso organizacional, principalmente em tempos de turbulência.

A teoria da decisão tem sido estudada por diversos investigadores ao longo do tempo, no entanto, as raízes da discussão parecem encontrar-se em 1947, ressaltando-se como marco fundamental a contribuição de Herbert Simon, que a utilizou como fundamento para explicar o comportamento humano nas organizações, ao sublinhar aspectos conceptuais e históricos do processo de tomada de decisão e ao identificar o espaço onde estas decisões se posicionam, como por exemplo, a família, a empresa e outras instituições públicas e privadas, assim como, o modo de actuação dos seus actores.

Cury (1983) defende a existência de duas formas típicas de se tomar decisões nas empresas: (1) o enfoque tradicional, que considera a decisão um acto isolado e individual; e (2) o enfoque behaviorista, que toma em consideração o ambiente e considera a decisão um acto colectivo e mais racional.

A maioria dos estudos considera a tomada de decisão como um processo ‘racional e económico’, para o qual são seleccionados vários cursos de acção a partir de um conjunto de alternativas disponíveis. A escolha é considerada racional se estiver de acordo com os objectivos do decisor (Douglas, 1986).

Em 1986, Dent, Harrison e Woodford, definem a organização como um complexo sistema de decisões (com base na teoria comportamental da administração), onde todo o



processo de tomada de decisão deve perseguir os princípios básicos da afectação eficiente dos recursos físicos, financeiros e humanos, no sentido de melhor atingir os objectivos pré-estabelecidos. Assim, a organização surge como um sistema de decisões em que cada indivíduo participa, racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões face às alternativas, mais ou menos racionais, do comportamento.

Weber (1994), tal como outros autores seus contemporâneos (e.g., McGregor, Willock & Deary, 1995; McGregor *et al*, 1996; Willock, Deary, Mcgregor, Sutherland, Dent & Greive, 1994), deu especial destaque aos aspectos do comportamento humano que fundamentam as teorias da escolha e das decisões, como meio para entender os factores relacionados com as atitudes e comportamento dos decisores nos processos de tomada de decisão

De acordo com Jacobsen (1994), o pressuposto de que o decisor toma sempre decisões racionais tem conduzido diversas análises, nomeadamente, as do foro socioeconómico. Esta abordagem fundamenta-se no pressuposto de que o indivíduo que toma a decisão faz a sua escolha orientada pelo interesse de maximizar a sua ‘satisfação’ (utilidade) individual. A economia neoclássica da produção é baseada na suposição de que a maximização do lucro é o único objectivo e que o decisor vive num mundo de completas certezas, conhecendo todas as alternativas e consequentes implicações, e que é capaz de ordená-las de maneira que não sejam ambíguas. No entanto, em determinados sectores de actividade, o decisor não tem acesso a todas as informações e existem diversas alternativas cujos resultados e consequências são manifestamente imprevisíveis (incertos). Sipiläinen (1994) sublinha que, a melhor alternativa pode ser escolhida de forma diferente entre diversos indivíduos, face a julgamentos de preferência e de escolha diferentes. Sutherland *et al* (1996) acrescentam que o poder limitado do processamento da informação restringe a capacidade individual de tomar decisões. Apesar disso, se o objectivo é alcançado, diz-se que a decisão foi um sucesso; de outra forma será um fracasso (Yates & Stone, 1994).

Já na perspectiva de Baron (2000), a decisão não é mais do que “uma escolha de acção, do que fazer ou não fazer” (Baron, 2000: 6). As decisões são tomadas com vista a atingir determinados objectivos e baseiam-se em crenças sobre quais as acções que permitirão alcançar esses objectivos.



Mintzberg e Westley (2001) afirmam que algumas decisões desafiam a lógica pura do passo a passo. Na sua perspectiva, o processo de tomada de decisão é muito simples, primeiro define-se o problema, depois diagnosticam-se as suas causas, em seguida desenham-se soluções possíveis e, finalmente, escolhe-se a melhor solução, para, a seguir, a implementar: definir-diagnosticar-desenhar-decidir.

A tomada de decisão constitui parte integrante da gestão de qualquer tipo de organização, pública ou privada. De acordo com Zamarioli, Benze e Escrivão Filho (2003) é através de inúmeras tomadas de decisões, e respectivas acções, que o gestor/decisor conduz a organização. A competência nesta área, mais do que outro tipo de competência, diferencia os gestores quanto à sua eficácia (Bilhim, 2000). Ainda de acordo com este autor, a importância da decisão, no contexto organizacional, deriva do facto da mesma afectar todas as funções do gestor nas organizações públicas ou privadas. A boa ou má gestão está directamente relacionada com a boa ou má tomada de decisão, apesar de não existir acordo geral e universal sobre o que é uma boa decisão ou, pelo menos, sobre a melhor abordagem na tomada de decisão. Para uns, é uma escolha feita por consenso, para outros, é uma escolha que não provoca reacções desfavoráveis aos que são afectados por elas e para outros, ainda, é uma escolha que oferece garantias de cumprimento do objectivo.

As decisões correctas na gestão são os elementos chave do sucesso organizacional, principalmente em tempos de turbulência. Agir ou não agir, optar por uma acção em detrimento de outra, constitui uma das maiores responsabilidades de qualquer órgão, ou indivíduo, com funções de direcção (Nogueira, 2004). Miglioli (2006) defende que as decisões de gestão afectam directamente a sobrevivência das organizações, assim como, a vida de todos os que estão relacionados com a mesma, ou seja, todos os *stakeholders*. Neste sentido, o processo de decisão numa organização é importante a uma escala maior do que apenas para o seu ambiente interno.

Gestão e tomada de decisão ocupam cada vez mais um espaço comum e têm vindo a ser objecto dos mais diversos estudos e investigações. A gestão não existe sem a tomada de decisão, independentemente da importância da mesma, ou se se toma a decisão certa. Na perspectiva de Miglioli (2006), as decisões são actos de poder uma vez que definem estratégias, deslocam recursos, conduzem o destino de organizações e de pessoas, o que



significa que os decisores assumem uma dimensão política semelhante à de um Governo. Este papel exige liderança, comunicação efectiva, partilha de objectivos e habilidade de negociação constante para contornar os diversos conflitos de interesses que surgem ao longo do processo.

Robalo (2004) salienta que face às constantes e aceleradas transformações em todos os cenários, e ao forte aumento da competitividade e necessidade de sobrevivência, as organizações devem procurar monitorar o seu ambiente externo e interno, considerando todas as alternativas de acção frente às pressões exercidas pelos seus diversos elos institucionais, sejam clientes, fornecedores, concorrentes ou empregados.

As variáveis ambientais afectam as organizações, exigindo cada vez mais agilidade, por parte dos seus colaboradores, no acesso e na análise das informações que favoreçam o processo de tomada de decisão. Desta forma, para que os decisores tomem boas decisões, estas devem ser baseadas em dados fiáveis que serão transformados nas variáveis do problema a ser solucionado e, posteriormente, indicarão as alternativas do problema (Ostanel, 2005). Neste contexto, Bispo (1998) defende que, a quanto mais informações precisas e confiáveis o decisor tiver acesso, melhor poderá delinear o problema, as alternativas e encontrar a melhor solução.

São vários os autores que se referem às importantes mudanças a que se assistiu desde o início dos anos 90, movimentos organizacionais ocorridos em resposta às constantes mutações ambientais e ao contexto de turbulência: internacionalização, flexibilização e avanço tecnológico (Grün, 1996; Kliksberg, 1993). Todas estas mudanças implicam uma adaptação por parte das organizações e dos seus processos de trabalho, com vista à procura de um diferencial competitivo que lhes permita superar a concorrência e garantir a sua sobrevivência. Neste contexto, Motta (1996: 42) afirma que “o dirigente contemporâneo é visto [...] mais como um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, reunidas espaçadamente no meio de um processo de gestão fragmentado e descontínuo”. Tal como Adizes (1990: 151) afirmava, “a qualidade da gestão depende da qualidade das decisões tomadas e da qualidade da sua implementação”, ao que Kliksberg (1993: 200) acrescenta: “a capacidade de gerir transformou-se num ‘recurso precioso’, totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade...”.



As organizações têm, portanto, sentido a necessidade de adaptar-se aos tempos de mudança do mundo actual. Face a tantos desafios, os gestores devem ter a capacidade de lidar com a incerteza e complexidade, agravadas pela globalização, mais especificamente, pela concorrência sem limites gerada pelo desenvolvimento das novas tecnologias da informação e comunicação (Finuras, 2003; Robalo, 2004).

Do ponto de vista de Brilman (2000), uma decisão pode ser tomada em condições de certeza, incerteza, ou risco, dependendo das forças ambientais (desenvolvimentos e acontecimentos), não controláveis, mas que podem influenciar o resultado das decisões. Tomar decisões em condições de certeza é relativamente simples, isto porque o decisor está completamente informado acerca do problema, conhece as soluções alternativas, e estas são óbvias, e os resultados esperados para cada solução são facilmente antecipados. Em condições de incerteza, o indivíduo não possui a informação suficiente e necessária para atribuir probabilidades aos resultados das soluções alternativas, isto é, não consegue definir o problema, identificar as soluções alternativas e antecipar possíveis resultados das mesmas. Esta situação é frequente quando se entra em novos mercados, nomeadamente os que requerem o uso de novas tecnologias ou actuam em sectores altamente imprevisíveis (Nogueira, 2004).

Sob a condição de risco, o decisor pode definir o problema, especificar a probabilidade de determinados acontecimentos, identificar soluções alternativas e antecipar prováveis resultados para cada solução. Esta condição implica estar entre os dois extremos: uma solução bem conhecida e definida, ou uma solução invulgar e ambígua (Nogueira, 2004).

As visões inerentes ao processo de decisão nas organizações são diversas, o que nos permite concluir que os aspectos subjectivos, racionais e políticos representam um papel significativo, principalmente no que respeita ao resultado final. As diferentes perspectivas do processo de decisão devem, conjuntamente, contribuir para o entendimento da gestão e, desta forma, auxiliar os gestores/decisores, de qualquer sector de actuação, a fixar os objectivos organizacionais baseados num processo estratégico apoiado por sistemas de informação eficazes, que permitam inverter a imprevisibilidade e dar resposta ao contínuo dinamismo com que o universo e, consequentemente, as organizações se nos afiguram actualmente.



Temos vindo até ao momento a descrever teorias, conceitos e modelos do processo de tomada de decisão mas, é também importante, abordar o estabelecimento de objectivos específicos, ou metas organizacionais, no que concerne à tomada de decisão.

De acordo com Nogueira (2004), as decisões de qualquer organização em condições de incerteza ou risco, prendem-se com os objectivos pré-estabelecidos por uma de duas formas: ou (1) “o processo de tomada de decisão é accionado pela procura da melhor forma de atingir as metas estabelecidas”, ou (2) “o processo de tomada de decisão é accionado pelo esforço em descobrir novas metas, rever ou eliminar os objectivos actuais” (Nogueira, 2004:74). Portanto, a definição de objectivos, ou metas, é crucial no processo de tomada de decisão visto proporcionar a todos os membros das organizações um sentido de orientação, direcção e significado.

Através dos seus objectivos, a organização pode fixar os resultados a atingir (qualitativos ou quantitativos) e indicar a direcção para a qual as decisões e acções devem ser apontadas. Se bem formulados e claramente definidos, podem resultar em diversos benefícios, quer para a organização no seu todo, quer para um departamento, secção, ou indivíduo em particular.

6. Considerações finais

Esta pesquisa foi realizada em torno da Teoria dos *Stakeholders* nas organizações sem fins lucrativos, também denominado Terceiro Sector, abordando a influência dos mesmos no processo de tomada de decisão. Constatou-se que a Teoria de *Stakeholders* tem vindo a ganhar cada vez maior relevância na literatura, principalmente desde a obra de Freeman, em 1984, assim como, no sector não lucrativo, não se limitando apenas ao nível empresarial.

Os *stakeholders* tem vindo a ser identificados como grupos, ou indivíduos, que têm direito legitimado sobre a organização, que a influenciam ou por ela são influenciados. Diversos autores entendem que as organizações podem estabelecer estratégias para cada grupo de *stakeholders*, independentemente da importância que esse grupo represente, e que as relações entre as organizações e os seus *stakeholders* devem ser cuidadosamente analisadas e vistas como importante elemento estratégico, uma vez que essas relações são directamente responsáveis pelo desempenho da organização. Daí que, qualquer acção tomada pela liderança deve ser justificada em favor dos interesses da organização



ou dos seus *stakeholders*. Em confronto com esta posição, há autores que defendem que a importância dos *stakeholders* para a organização está relacionada com o número de atributos que os mesmos possuem, no que respeita nomeadamente ao poder, à legitimidade e à urgência (*e.g.*, Mitchell, *et al.*, 1997).

Em Portugal, o modelo de gestão utilizado pelas organizações sem fins lucrativos é semelhante ao empresarial, pela imitação de um sector que tem provas dadas, quer no que respeita às estratégias para obtenção de resultados, quer pelo processo de tomada de decisão. Esta posição assumida pelas instituições que compõem o Terceiro Sector é, de certo modo, vulnerável a críticas na medida em que a estrutura, objectivos, missão e visão destas entidades são distintos dos do sector empresarial. No entanto, não existe ainda nenhum modelo teórico a ser aplicado, como alternativa, mais adaptado à realidade deste sector.

As entidades sem fins lucrativos têm-se tornado cada vez mais profissionais, especialmente nas suas estratégias para gerarem receitas e conseguirem sobreviver, com vista a manterem o financiamento da actividade não lucrativa (Ott, 2001; Weisbrod, 1998). Muitas análises e avaliações de empresas tomam em consideração vários aspectos não financeiros, tais como o relacionamento com os empregados, a qualidade dos produtos, a responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização dependem da habilidade dos seus administradores gerarem riqueza, valor e satisfação para os seus *stakeholders*. Uma organização não consegue ser competitiva se não tiver capacidade de gerir, de forma adequada, os seus relacionamentos com os vários actores existentes, nos contextos político, social e tecnológico, em que a mesma está inserida.

É de consenso geral que gerir as partes interessadas acaba por ser muito mais difícil na prática do que na teoria, pois a satisfação de alguns interesses podem levar à alienação de outros.

7. Referências bibliográficas

Abzug, R. & Webb, N.J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A Stakeholder Prepective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol 28, 416-431, Sage Publications.



Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, vol.15, n.º 3, Wiley Periodicals.

Baron, J. (2000). *Thinking and Deciding*. (3.^a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Barton, S.L., Hill, N.C. & Sundaram, S. (1989). An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structure. *Financial Management*, 18(1): 36-44.

Ben-Ner, A. & Van Hoomissen, T. (1991). Nonprofits in the mixed economy: A demand and supply analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, 519-550.

Bielefeld, W. (1992). Funding Uncertainty and Nonprofit Strategies in the 1980s. *Nonprofit Management and Leadership*, 1992, 2, 381-401.

Bispo, C.A.F. (1998). Uma análise da nova geração de sistemas de apoio à decisão, *Dissertação de Mestrado*. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 160 p.

Boatright, J. R. (2002). Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm. *Journal of Banking and Finance*, 1837-1852.

Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.

Carrol, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, South-Western Publishing.

Carvalho, A. & Blanco, I. (2007). Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos. *X Congresso Internacional de Custos - Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização*, Lyon, França.

Child, J.W.; Marcoux A.M.. Freeman And Evan (1999). Stakeholder Theory In The Original position. *Business Ethics Quarterly*, 9(2): 207-223.

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20(1), 92-117.



Cummings, J.L. & Doh, J.P. (2000). Identifying who matters - mapping key players in multiple environments. *California Management Review*, v. 42, n. 2., 83-102.

Cury, A. (1983). *Organização e Métodos: uma visão holística*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Dacorso, A.L.R. (2000). Tomada de Decisão e Risco: a Administração da Inovação em Pequenas Indústrias Químicas. *Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de S. Paulo, FEA/USP, 236 p.

Dent, J.; Harrison, S. & Woodford, K. (1986). *Farm Planning With Linear Programming: Concept and Practice*. London: Butterworths.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, 65-91.

Douglas, C. (1986). The Impact of Credit Policies on Small Farm Organization and Growth: a Case Study of Jamaican Farmers. *Armidale: Agricultural Economics, Department of Agricultural Economics and Business Management University of New England* (Bulletin, 31).

Drucker, P.F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.

Drucker, P.F. (1996). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*, São Paulo. Pioneira.

Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Nova Iorque, Harper Business.

Evan, W.M. & Freeman, R. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: A Kantian Analysis. In *Ethical Theory and Business*, 4th ed., edited by Tom L. Beauchamp and Norman E. Bowie, 75–84. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Financial Accounting Standards Board (FASB) (1993). *Statement Financial Accounting Standards N. 117 – Financial Statement of Not-For-Profit Organization*.

Finuras, P. (2003). *Gestão Intercultural: Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Sílabo.



Franco, C. R. (2004). Ética e organizações da sociedade civil – a questão da prestação de contas no Terceiro Sector. *VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais* Coimbra.

Franco, C. R., Salamon, M.L., Sokolowski, S.W. & Hariel, M.H.E. (2005) *The portuguese nonprofit sector in comparative perspective*, John Hopkins University.

Freeman R.E. & Evan, W.M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 1990, vol. 19, issue 4, 337-359.

Freeman, R.E. & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network. Darden Business School Working Paper No. 01-02*.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston, *Harper Collins*.

Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, Spring.

Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategy. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.

Gibson, K. (2000). The Moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v. 26, 245-257.

Gordon, J.N. (2002). What Enron Means for the Management and Control of The Modern Business Corporation: Some Initial Reflections. *The University of Chicago Law Review*, 69.

Green, J. C. & Griesinger, D. W. (1996). Board performance and organizational effectiveness in social service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6, 381-401.

Gregory, R. (2000). Using stakeholder values to make smarter environmental decisions. *Environment.*, v. 42, n.º 5., 34-44.

Gronbjerg, K. A. (1991). Managing Grants and Contracts: The Case of Four Nonprofit Social Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 20, 5–24.

Gross, M., Larkin, R.Y. & Mccarthy, J. (2000). Financial and Accounting Guide for



Not-for-Profit organizations, *Willey nonprofit series*, 6th edition.

Grün, R. (1996). O Medo do Desemprego e as Mudanças no Universo Simbólico das Classes Médias Brasileiras. Reis, E.; Almeida, M. & Fry, P (eds), *Política e cultura: visões do passado e perspectivas contemporâneas*, São Paulo: Hucitec/Anpocs.

Herman, R.D. & Renz, D.O. (1997). Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, 185–206.

Hill, C.W.L & Jones, T.M. (1992). Stakeholder – agency theory. *Journal of Management Studies*, v.29, n.2, p. 131-154.

Hillman, A.J., Keim, G.D. & Luce, R. (2001). A Board composition and stakeholders performance: do stakeholders make a difference?. *Business and Society Review*, 502-536.

Hudson, M. (2004). *Administrando organizações do terceiro sector – o desafio de administrar sem receitas*. Tradução James F. Sunderlock Cook. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

International Accounting Standards Board (IASB) (1989). *International Accounting Standards n° 1 - Presentation of Financial Statements*.

Jacobsen B. (1994). Farmer’s decision making behaviour: empirical findings from Denmark. Jacobsen, B.; Pedersen, D.; Christtensen J. & Rasmussen, S. (eds), *Farmer’s Decision Making - A Descriptive Approach, Kopenhagen: Proceedings from 38th EAAE Seminar*, 77-89.

Kliksberg, B. (1993). A gerência no final do séc. XX. *Revista de Administração Pública*, 27 (2): 183-201.

LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands – Balancing Responsiveness To Clients And Funding Agents, In Nonprofit Social Service Organizations. *Administration & Society Vol 41 N°2 P.158- 184*, Sage Publications.

Mcgregor, M.; Willock, J. & Deary, I. (1995). Farmer stress. *Farm Management*, 9 (2): 57-65.



Mcgregor, M.; Willock, J.; Dent, J.; Deary, I.; Sutherland, A.; Gibson, G.; Morgan, O. & Grieve, B. (1996). Links between psychological factors and farmer decision making. *Farm Management*, 9 (5): 228-239.

Miglioli, A.M. (2006). Tomada de decisão na pequena empresa: estudo multi-caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. *Dissertação de Mestrado*. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 207 p.

Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). Decision Making: It's not what you think. *Sloan Management Review*, 42 (3) (Spring): 89-93.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & 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*, v. 22, n. 4.

Motta, P. (1996). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.

Nogueira, F. (2004). Decisores Hospitalares-Necessidades formativas e informativas. *Dissertação de Doutorado*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real. 274 p.

Ostanel, L.H. (2005). Uma proposta de utilização da Internet como suporte internacional à gestão da pequena empresa. *Dissertação de Mestrado*. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 132 p.

Ott, J. S. (2001). The blending and blurring of the sectors. In J. S. Ott (Ed.), *The nature of the nonprofit sector* (pp. 179-189). Boulder, CO: Westview Press.

Phillips, R., Freeman, R.E. & Wicks, A.C. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, Vol 13 Issue 4 ISSN1052-150N, p 479-502.

Pinto, M.S.L. & Oliveira, R.R. (2004). Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Anpad, Edição Especial, 131-135.

Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, IL: *University of Chicago Press*.



Robalo, A. (2004). *Gestão Comparada*, Lisboa: Edições Sílabo.

Rowley, T.J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory Of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 887-910.

Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally, *Voluntas*, 9(3), 213-248.

Salamon, L.M., & Helmut, K.A. – eds. (1997). Defining the Nonprofit Sector: A cross-National Analysis. *Johns Hopkins Nonprofit Sector Series*, Manchester University Press.

Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. & Blair, J.D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 61-75.

Seibel, W. & Anheier, H. (1990). “Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector”, in Anheier, H. & Seibel, W. (orgs.), *The Nonprofit Sector: International and Comparative Perspectives*. Berlim e Nova Iorque.

Scherer-Warren, I. (1996). *Organizações voluntárias de Florianópolis: cadastro e perfil do associativismo civil*. Florianópolis: Insular, 1996.

Simon, H. (1947). Administrative behavior: a study of decision making process. *Administrative organization*, Nova York: Macmillan Co.

Sipiläinen T. (1994). Empirical findings on farmers’ decision making in long-term investments. Jacobsen, B.; Pedersen, D.; Christtensen J. & Rasmussen, S. (eds.), *Farmer’s Decision Making - A Descriptive Approach*, Kopenhagen: Proceedings from 38th EAAE Seminar, 91-102.

Sutherland, A.; Mcgregor, M.; Dent, J.; Willock, J.; Deary, I.; Gibson, G.; Grieve, B. & Morgan, O. (1996), Edinburgh farmer decision making study: elements important to the farmer. Beers, G.; Huirne, R.; Pruis, H. (eds), *Farmers in Small-Scale and Large-Scale Farming in a New Perspective: Objectives, Decisions Making and Information Requirements*, Proceedings of 43th EAAE Seminar, 162 – 171.

Szwajkowski, E. (2000). Simplifying the principles of stakeholder management - the three most important principles. *Business & Society*. p. 379-396.



Van Til, J. (1994). Nonprofit Organizations and Social Institutions. In R. D. Herman and Associates (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Weisbrod, B.A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Weber, E. (1994). Behavioural decision theory: insights and applications. Jacobsen, B.; Pedersen, D.; Christtensen, J. & Rasmussen, S. (eds.), *Farmer's Decision Making – A Descriptive Approach, Copenhagen: Proceedings from 38th EAAE Seminar, 13-29*.

Willock, J.; Deary, I.; Mcgregor, M.; Sutherland, A.; Dent, B. & Greive, R. (1994). Decision-making on family farms. Jacobsen, B. Pedersen, D.; Christtensen, J. & Rasmussen, S. (eds.), *Farmer's Decision Making – A Descriptive Approach, Copenhagen: Proceedings from 38th EAAE Seminar, 63-75*.

Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995). “Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance”. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 3. p. 229-267.

Yates, J.F. & Stone, E.R. (1994). The Risk Construct. *Yates, J. F. (ed) Risk-taking Behaviour*, England: John Wiley & Sons.

Zamarioli, R.; Benze R.P. & Escrivão Filho, E. (2003). Participação e Tomada de Decisão na Pequena Empresa - estudo multi-casos em três empresas industriais do ramo metalúrgico de Ribeirão Preto-SP. *Simpósio interinstitucional de administração do bolsão sul-matogrossense e noroeste paulista. Anais... três lagoas, firb/ufms/faisa/fiu. 1 cd-rom*.