Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

# TEORIA DOS STAKEHOLDER: UMA ANÁLISE DA VARIÂNCIA POR SEGMENTO

Filipe Vilmar Kreutzfeld – Faculdade Sociesc de Blumenau – filipekreutzfeld@gmail.com

Ana Cláudia Knoll Zoschke– Faculdade Sociesc de Blumenau – zoschke@terra.com.br

Mirian Magnus Machado– Faculdade Sociesc de Blumenau – mirian.machado@sociesc.com.br / mirianmagnus@gmail.com

Michael Samir Dalfovo– Faculdade Sociesc de Blumenau – msdalfovo@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

As primeiras informações a respeito de *stakeholders* surgiram nos estudos de Freeman (1984) e estavam ligadas às teorias de estratégia. O autor define *stakeholder* como "grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos propósitos de uma organização". O raciocínio, apresentado por Freeman et al (2010), baseia-se que para maximizarem os seus lucros as organizações precisam ter produtos que atendam às necessidades dos clientes, desenvolver relações solidas com fornecedores, motivar os trabalhadores a partilhar a missão da empresa, promover o seu comprometimento com a melhoria continua, bem como cativar o apoio da comunidade de modo a propiciar o desenvolvimento sustentável da empresa. As organizações não podem operar como independentes, sem parceiros dedicados, ou seja, estão cada vez mais dependentes de seus funcionários, fornecedores, distribuidores e demais parceiros.

Reforça-se a justificativa de se trabalhar o tema *stakeholders* pela necessidade de compreender a gestão e o controle nas organizações. Contribuindo também como os *stakeholders* influenciam na gestão e no controle da organização e ampliando o conhecimento de uma nova dimensão para o problema. Avaliando e mensurando o desempenho organizacional pode trazer para os *stakeholders*, a escolha de quais investimentos terão prioridade, apresentar as estratégias adotadas pela organização aos seus colaboradores, objetivos de curto, médio e longo prazo e também o acompanhamento (BRUGHA, VARVASOVSKY, 2000).

A organização depende dos *stakeholders* para a sobrevivência, precisa ser sensível a eles. Por isso é importante ter um bom relacionamento entre *stakeholders* e organização, obtendo benefícios para a organização e como para os *stakeholders*. Os *stakholders* estão ligados a gestão estratégica das organizações. Identifica- se dificuldades nas relações que envolvem o ambiente e as organizações. Entre estas preocupações estão a formulação de novos planos de negócios, se sistemas de sistemas de planos de negócios, necessidade de participação da organização em sistemas sociais, necessidade de responsabilidade social da organização e obrigatoriedade de teorias integrativas (FREEMAN, 1984). Isto é, fazer a gestão dos *stakeholders* traz benefícios para todas as pessoas envolvidas com a organização e monitorar o ambiente proporciona as organizações a possibilidade de sair a frente de seus demais concorrentes em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, fazendo com que a mesma possa escolher qual a melhor decisão a ser tomada e também a possibilidade de inovações.

Contribuindo para esse debate, a Gestão dos *Stakeholders* é importante para o crescimento e gestão eficiente, pois eles contribuem para o crescimento da organização. Há vários métodos a serem

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

utilizados, cabe à organização identificá-los e verificar quais são os mais eficazes para que a gestão seja assertiva. Efetuando a gestão dos *Stakeholders* a organização possui um complemento ao Planejamento Estratégico, e possui embasamento para a tomada de decisão correta. Conforme estudado nos artigos correlatos a Gestão de *Stakeholders* em gestão de projetos propiciou uma análise dos métodos utilizados e das abordagens, assim como a Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas observou – se que os *stakeholders* possuem influências na gestão das organizações e com isso verificar quais são essenciais para a organização. Outro estudo realizado foi a Participação dos *Stakeholders* na energia e clima municipal – experiência na Suécia e com o resultado obtido informaram que os *Stakeholders* possuem participação no planejamento energético e climático.

O artigo se inicia sobre a temática de definição dos *Stakeholders* e como influenciam a organização tanto internamente como externamente. Então passa a detalhar os tipos de *stakeholders* que existem, quais são considerados *stakeholders*, relações com a organização. Em seguida a importância e a relação dos *stakeholders* para com a organização, juntamente com a metodologia, a base de dados. Enfim sintetizar o auxílio dos estudos e os desafios para estudos futuros. O próximo capítulo apresenta a modalidade da pesquisa, campo de observação, instrumento e critérios para análise dos dados. Na sequência são discutidos os resultados alcançados. O artigo finaliza com as considerações finais, limitações e sugestões de futuros estudos.

## 2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Definição

Em uma análise da palavra *stakeholder*, a tradução *stake* é participação, e *holder* é titular. A tradução dessa palavra para o português significa *partes interessadas*, frequentemente utilizada como *stakeholder* ou *stakholders.* (FREEMAN, 1984). A definição de *stakeholders* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance da economia da empresa ou pelo cumprimento do proposito do projeto empresarial (FREEMAN, 1984, CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). O significado da palavra *stakeholders* se refere a um agente que possui interesse no resultado da organização e nela investe, ou seja, literalmente falando é o dono de um investimento (XAVIER, COSTA E VIEIRA 2011).

A teoria de gestão dos *stakeholders* é um conceito novo, onde busca a compreensão dos indivíduos e que influenciam e são influenciados pelas ações e estratégias da organização. A busca desse acordo se dá através do reconhecimento, o entendimento e análise das características, e das pessoas envolvidas com a organização, assim suprindo todos os públicos envolvidos com ela (MITCHELL, AGLE, WOOD,1997).

O termo *stakeholders* começou a ser utilizado em um memorando em 1963, no Instituo Stanford Research, onde seu conceito foi dado como um grupo de pessoas interessadas na organização, onde possuem grande importância, e sem eles a organização deixaria de existir (FREEMAN, 1984).

No entanto, existem outras definições como a de Clarkson (1995), onde informa que existe dois grupos de *stakeholders* onde eles possuem direitos, interesses e exigências parecidas: os

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

primários e os secundários. Os primários são os parceiros que tem mais ligação com a organização são eles os clientes, acionistas, fornecedores, funcionários, gestores e o governo. Os secundários são os que possuem menor ligação com a organização, e não são essências, porem conseguem interferir na opinião pública contra ou a favor da organização, que são eles; a imprensa, redes sociais, grupos de influência critica.

Motta, Pimenta e Tavares (2006) ressaltam que a relação dos *stakeholders* e a organização é fundamental por vários fatores, entre eles: a imagem da marca, o reconhecimento da empresa, a motivação e a produtividade dos empregados, o apoio de governos, o fortalecimento do poder político da empresa, os consumidores reconhecendo a empresa, a comunicação entre os setores da empresa, e os inúmeros fatores que contribuem para a geração da satisfação das expectativas da empresa.

Tipos de *stakeholders*

Na teoria dos *stakeholders* informa que as organizações devem interagir com todos os envolvidos em torno dela, e não se limitar ao público interno, como funcionários, fornecedores e a comunidade devem participar de algumas decisões da organização, para que estas escolhas sejam mostradas corretamente (YOUNG, O'BYNE, 2001).

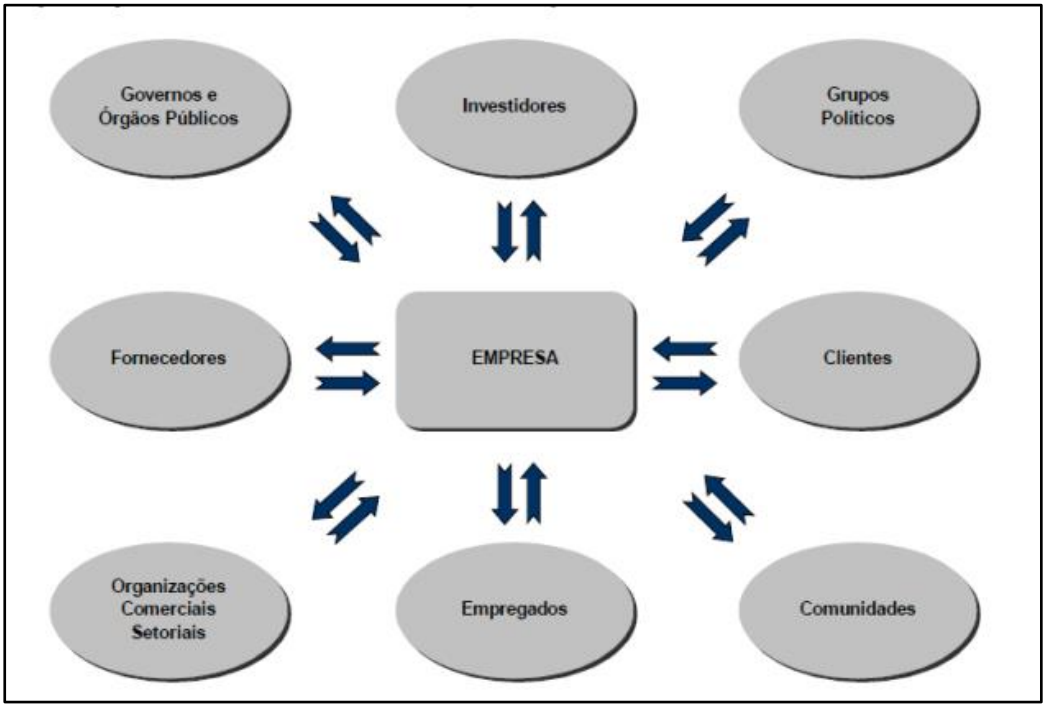
Os *stakeholders* nas organizações têm como objetivo principal identificar quem são e que tipo de influência eles exercem na organização. Conforme já visto nas teorias de *stakeholders* é possível mapeá-los com ajuda de ferramentas que auxiliam no processo de visualização. Os *stakeholders* tem influência direta no sucesso ou fracasso das organizações, identifica-los e classificá-los acabam gerando influência direta nas estratégias de posicionamento e relação com o cliente, refletindo em sua reputação e imagem perante a sociedade (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Os *stakeholders* fazem parte da organização com o objetivo de obter benefícios. E a teoria dos *stakeholders* não está focada apenas nos gestores, e eles não são os únicos que controlam a organização (DONALDSON, PRESTON, 1995)

Freeman (1984) retrata na figura 1 a relação da organização com seus *stakeholders*, sejam eles do ambiente interno ou externo.

**Figura 1: Relação da organização com *stakeholders*.**

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc




Fonte: Adaptado de Freeman (1984 p,25).

Busch (2008) utiliza o modelo de Freeman para demonstrar que os principais *stakeholders* são:

*a)* *stockholders*: possuem uma porcentagem de participação na empresa, esperam algum retorno financeiro. São conhecidos como sócios, proprietários ou acionistas.

*b)* Colaboradores: trabalham na organização, recebem salários e benefícios em troca do trabalho.

*c)* Fornecedores: são essenciais, pois através deles a empresa recebe matéria-prima para produzir. Sendo determinado por eles qualidade e preço do produto ou serviço;

*d)* Consumidores: adquirem os produtos ou serviços oferecidos e em troca remuneram a organização.

*e)* Comunidade local: as empresas têm o direito de construir suas instalações, porém, em troca de benefícios, atendendo as expectativas da comunidade sem gerar danos, como por exemplo poluição do local.

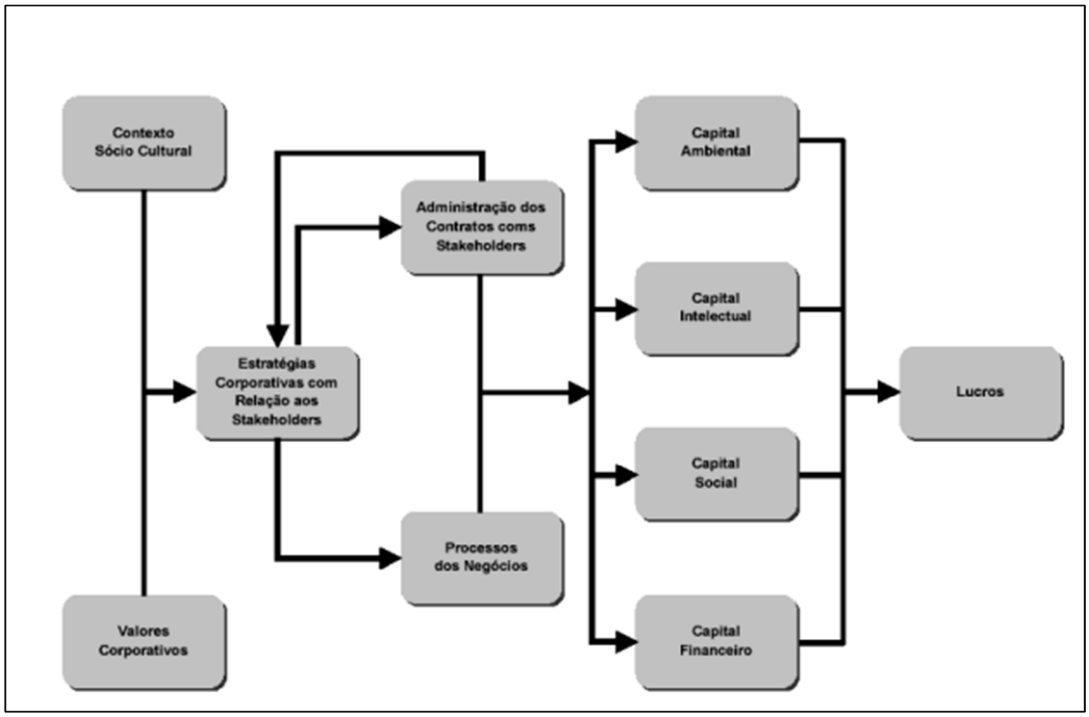
*f)* Governo: determina as leis a serem seguidas pelas organizações para atuarem no mercado.

*g)* Organizações não governamentais: as organizações precisam possuir uma imagem boa para manter a compra de seus produtos, que estão associadas às partes da sociedade civil que estão relacionadas com as preocupações do meio ambiente e sociais.

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

Para entender a relação entre a organização e os *stakeholders*, Borger (2007) explica que as empresas interagem com os seus grupos e são envolvidas numa rede de relações, onde são geradas novas ideias para serem colocadas em pratica por todos dentro da organização, conforme a figura 2.

**Figura 2: Relação organização e *stakeholders.***




Fonte: Svendsen (1998, apud BORGER, 2007 p.18)

Os *stakeholder* podem ser instituições com grandes interesses dentro ou fora da organização, são elas: clientes/ usuários, fornecedores/ parceiros comerciais, *stochkholders*, patrocinadores, escritórios de projetos, equipe do projeto, entre outros (PMI, 2013).

Importância dos *stakeholders*

Na teoria dos *stakeholders* os interessados são afetados pela organização em relação a conquista de seus objetivos. O objetivo da estratégia é beneficiar todas as partes comprometidas, para administrar esta relação com os *stakeholders* é essencial para sustentar a organização a longo prazo (WHITTINGTON, 2002; SENDER e FLECK, 2004)

Conforme Michell, Agle e Wood (1997) os gestores devem avaliar a importância dos *stakeholders* para a organização, a classificação é feita através das características que eles lhes proporcionam, e são essas: poder, urgência legitimidade.

a) Poder: como a organização utiliza o poder de influência do *stakeholder* na organização.

b) Urgência: é o nível com que os *stakeholders* solicitam atenção.

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

c) Legitimidade: é uma percepção geral da organização, construída a partir de normas, valores, definições, crenças, essenciais na sociedade, na organização e nos indivíduos.

Freeman, Harrison e Wicks (2007) utilizaram- se dos princípios de Freeman (1984) onde define a direção e a avalição dos *stakeholders* para a organização. Se utiliza sete técnicas para esclarecer melhor o relacionamento com os *stakeholders*, são eles:

(1) avaliação dos *stakeholders*;

(2) análise do comportamento dos *stakeholders*;

(3) compreensão dos *stakeholders* em maior profundidade;

(4) avaliar as estratégias dos *stakeholders*

(5) desenvolver estratégias específicas para os *stakeholders*;

(6) Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*;

(7) desenvolvimento de estratégias de criação de valores integrativas.

Para a organização planejar suas estratégias com assertividade é necessário que ela conheça seus recursos internos como: financeiro, tecnológico, humano e entre outros. E com isso se faz um melhor aproveitamento dos mesmos, pensando em chegar mais próximo da missão estabelecida por ela (FREEMAN, 1984). Devem também satisfazer seus funcionários, acionistas, clientes, fornecedores e sindicatos. Para que consiga a satisfação dos *stakeholders* é necessário seguir os quatros tipos de programas estratégicos, que são eles: (FREEMAN, 1984)

(1) Programas que existem para os *stakeholders*; são as estratégias já utilizadas pelas empresas para gerir o relacionamento com seus *stakeholders*.
(2) Programas novos para os *stakeholders*; são as alterações na estratégia e no relacionamento com os *stakeholders* existentes ou relação com novos entrantes. Como o lançamento de um novo produto, provável que novos *stakeholders* surgiram, ou deve-se neste caso, rever a relação com os existentes.
(3) Programa para a melhoria das operações atuais: esse programa trata como as empresas devem fazer suas ações, a maneira como ela pode realizar suas operações atuais com mais eficiência, não se preocupando com formas diferentes de fazer, mas como obter o melhor aproveitamento dos processos.
(4) Programas de relacionamento e apoio a outros *stakeholders*; é obvio afirmar que todos os *stakeholders* não atuam sozinhos, e que esse programa proporciona total apoio em relação empresa e *stakeholders*, e ambos colaboram para a melhoria na interação entre eles.

Quando as organizações fazem o gerenciamento dos *stakeholders*, por vezes ignoram os interesses deles, fazendo com o que seu potencial de cooperação não seja considerado. A satisfação dos *stakeholders* está ligada a avaliação dos gestores, que analisam o potencial dos *stakeholders* como

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

cooperar e ou ameaçar a organização. São esses fatores que determinam a capacidade dos *stakeholders* (SAVAGE et al., 1991).

Manter uma relação direta com o público da organização é fundamental para o seu sucesso, sendo necessário que a empresa não se limite apenas a relações documentais com os *stakeholders*. As ações dos *stakeholders* influenciaram as suas atuações, sendo que ambas as partes se aliem, e verifiquem os interesses de cada grupo (LUPETTI, 2007).

Na teoria dos *stakeholders* informa que as organizações devem interagir com todos os envolvidos em torno dela, e não se limitar ao público interno, como funcionários, fornecedores e a comunidade devem participar de algumas decisões da organização, para que estas escolhas sejam mostradas corretamente (YOUNG, O'BYNE, 2001).

A boa relação entre a organização e os *stakeholders* enfatiza a imagem da mesma, aumenta o reconhecimento da organização, evolui a motivação e aumenta a produtividade dos colaboradores, ganha o apoio do governo, enriquece o poder político e contribui para o aumento da importância da organização para os consumidores e o contato entre os departamentos, estes fatores colaboram para a satisfação e cumprimentos dos planos da organização (MOTTA, PIMENTA, TAVARES, 2006). As empresas que adquirem retorno social institucional (aquelas que são reconhecidas ou privilegiadas publicamente por atitudes sociais), tem sua imagem protegida e demostram total credibilidade diante do mercado. Empresas que realizam ações como patrocínios e doações sociais responsáveis, se isentam de tributos fiscais tanto Municipal, Estadual e Federal (GUEDES, 2000).

Barbosa, Temoche, Echternacht, Castro e Bandeira (2007) ressaltam que o olhar dos consumidores para com as organizações está mais criterioso em relação à cobrança no comportamento dela com a comunidade, visando não apenas a geração de empregos, mas exigem que ela faça mais em relação as práticas sociais, e isso pode ser uma boa estratégia. Os *stakeholders* estão se tornando " sócios da empresa e adequados para dividir e gerar resultados". As empresas que não tratam bem ou menosprezam os *stakeholders*, principalmente as que não exercem éticas e responsabilidade social, podem atrair efeitos negativos, como afastamentos dos investidores e quedas nas ações, imagem negativa e queda nas vendas, desmotivação e insatisfação dos funcionários, consequentemente diminuição da produtividade, também geram propagandas negativas, indenizações devido ao descumprimento das leis, multas, reclamações e principais perdas de clientes que possuem um alto potencial (LOURENÇO, SCHRODER, 2003).

Pode se adotar três diferentes abordagens para se analisar os *stakeholders*: descritiva/empírica, instrumental e/ou normativa (DONALDSON, PRESTON, 1995). A abordagem descritiva/empírica é utilizada para descrever e/ou explicar características específicas da organização/*stakeholders* e seus comportamentos, como por exemplo, a natureza da organização, a maneira como gestores pensam a gestão, o que os membros da direção pensam a respeito dos constituintes da organização; a abordagem instrumental visa identificar as relações, ou a falta delas, entre os *stakeholders* e os objetivos da organização, relacionando a gestão dos *stakeholders* (causa) com o desempenho da organização (efeito); e a abordagem normativa é utilizado para interpretar as funções da organização e suas relações a partir de elementos de identificação moral ou filosófica oferecendo diretrizes para a gestão e operação das organizações. Estas abordagens são complementares e não excludentes, e a análise dos *stakeholders* pode ser realizada nestes três níveis, que possuem propósitos e profundidade

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

diferentes, desde o mais superficial (descritivo/empírico) até o mais profundo (normativo) (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A análise dos *stakeholders* é essencial para neutralizar, mobilizar ou derrotar, e atender os objetivos estratégicos da empresa (REED S. et al., 2009).

Com a evolução e o desenvolvimento da gestão de políticas e recursos naturais, a análise dos *stakeholders* verificou que fortalecendo os atores marginais, de uma forma que passaram a influenciar os processos de tomada de decisão, e no desempenho/ sucesso do projeto (ACHTERKAMP; VOS, 2008; REED S. et al., 2009).

## 2.1 QUADRO DE CORRELATOS.

Nesta seção são argumentadas as pesquisas já realizadas sobre a temática gestão dos *stakeholders*, e estudos que utilizam a temática em conjunto. Segue correlatos sobre o tema.

**Quadro 1: Estudos Correlatos e Formação das Variáveis que Compõem o Tema Teoria dos *Stakeholders*.**

Científica da UNISOCIESC
REIS
ISSN 2358-4432

| Pesquisa | Autores | Objetivo | Tipos de Pesquisa | Principais Resultados |
|---|---|---|---|---|
| Gestão de *Stakeholders* em gestão de projetos. | Cacilda Mendes dos Santos Amaral; Cristiane Esteves Cruz; Leonardo Leonel Taconi; Marly Monteiro de Carvalho (2017) | O estudo teve como objetivo obter uma análise da gestão dos *stakeholder* na gestão de projetos, mostrando as atividades mais representativas. Os resultados obtidos apontaram uma crescente evolução na área da construção civil. Com o decorrer do estudo o resultado dos artigos mais relevantes apontou que há um grande aproveitamento da abordagem instrumental e estudos de casos. | Adotou-se o método de revisão sistemática de literatura, com técnicas de análise bibliométrica e com analise de conteúdo qualitativo. | O artigo nos propiciou uma análise dos métodos utilizados e as abordagens, obtendo uma pesquisa instrumental qualitativa e setorizada. A união das cocitações de três grandes setores como a gestão de projetos clássica, gestão de projetos aplicada, de liderança e de comportamento, nos mostra como impulsionar futuras pesquisas. |
| Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas. | Henrique César Melo Ribeiro; Benny Cramer Costa (2017) | Constatou-se que os *stakeholders* influenciam mais a gestão do que o controle das organizações esportivas, os *stakeholders* internos como funcionários e gestores. As confederações com seus dirigentes influenciam nesse processo. | Aplicou-se o método estudo de caso multiplo, atraves de entrevistas. | O artigo utilizou-se de métodos como intracasos e intercasos. Observando ainda que os *stakeholders* tem mais influências na gestão do que no controle da organização, com o resultado obtido pode se verificar quais *stakeholders* são essenciais para o desempenho da organização. Pode-se verificar que os *stakeholders* são de extrema importância para os setores público e privado, inclusive para o esporte. |
| Proposta de um método para análise de *stakeholders* em projetos aeroespaciais | DEGLANE, Kátia Cardoso Bacelar; LOURES, Luís Eduardo V. da Costa; SILVA, Roberto Gil Annes; ANDRADE, | O presente artigo informou que pode ser utilizada uma única analise dos *stakeholders*, e com isso evitando desperdícios. Onde se era utilizado o Planejamento estratégico, Gestão de projetos e a Engenharia de sistemas e em organizações que apresentavam produtos | Adotou-se o método de pesquisa técnica, estratégica e mercadologica. | O estudo feito através de uma necessidade dos institutos de pesquisas público e aeroespacial. Procurando uma forma de lidar com suas estratégias e na gestão, e também com os desafios da direção de projetos complexos. Onde foi alcançado os resultados e os métodos revelaram uma vantagem sobre essa construção. |

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Herlandí de Souza(2016). | complexos se utilizavam dessas três competências. | | |
| Gestão dos *Stakeholders* na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos. | F. A. Martins; A. Ferreira-da-Silva; C. Machado-Santos. (2014) | O objetivo central é compreender a potencial associação entre a gestão dos *stakeholders* e o sucesso na captação de contribuições financeiras voluntárias. | Adotou-se o método qualitativo e exploratório. | O estudo revelou que, em ambos os casos, a gestão dos *stakeholders* é ainda incipiente e pouco estruturada. |
| Critérios para Identificação da Saliência de *Stakeholders* através da Análise de Conteúdo | João Mauricio Gama Boaventura; Luis Guilherme Paulon Fontes; Greicis Sarturi; Eduardo Armando. (2017) | A pesquisa mostrou uma contribuição metodológica para a análise de modelo de saliência, com isso ajudando os pesquisadores ao acesso a uma informação maior sobre a percepção dos gestores em relação aos *stakkeholders.* | Adotou-se o método de análise do conteúdo para a análise da saliência. | Os resultados revelaram que é operacionalmente consistente a metodologia de análise de saliência, foram feitas comparações dos resultados obtidos com informações que a organização disponibilizou, e que existe um alinhamento entre elas, os documentos públicos auxiliam os pesquisadores no acesso a maior quantidade. |
| Aplicando o modelo dos *Stakeholders* ao social Empreended orismo - uma abordagem prática | Justin Peart; Lisa Knowles (2018) | O objetivo deste artigo foi de se fazer uma análise *Swot* identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação a análise dos *Stakeholders*, demonstrando a essa comunidade um modelo de sucesso e que eles possam dar continuidade para todas as pessoas interessadas. | Adotou-se o método de análise *Swot*. | Ficou evidente que através da análise dos *Stakeholder* e da *Swot*, pode se descrever e ilustrar que os beneficiários têm um cenário verdadeiro de ganha-ganha para todas as partes interessadas. |
| Participação dos *Stakeholders* na energia e clima municipal Planejamento - | Paul Fenton; Sara Gustafsson; Jenny Ivner; Jenny Palm (2016) | Este artigo verifica a influência dos *Stakeholders* na gestão municipal, no planejamento energético e climático da Suécia. | Adotou-se a pesquisa quantitativa | Os principais resultados mostram que a participação dos *stakeholders* pode ser a base de desenvolvimento de objetivos comuns, porem o planejamento energético e climático não deve ser usado como um documento, mas sim a implementação que faz parte de processos ligados a |

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| experiências da Suécia | | | | aprendizagem mutua e a mudança social. |
| Nós estamos muito, mas isso não é culpa nossa: desculpas organizacionais em situações de crise ambíguas. | Joshua M. Bentley; Kimberly R. Oostman; Sayyed Fawad Ali Shah. (2018) | Na teoria de gestão de crises as organizações são encorajadas a usarem diferentes respostas estratégicas, os *stakeholders* atribuem responsabilidades para as organizações pela crise que existe. As organizações reconhecem as responsabilidades e mostram empatia por elas, pois eles são claramente culpados. | Adotou-se a pesquisa quantitativa. | O estudo da teoria da gestão de crises evidenciou que entende que as desculpas utilizadas é um tipo útil em resposta a crise, mesmo em situações ambíguas, os gestores de crise podem melhorar a qualidade de suas desculpas levando em conta o que os *stakeholders* querem nessas desculpas, em vez de apenas verificar o lado da organização. |
| As percepções dos *stakholders* em relação ao sal. Estratégia de redução para a Índia | Priti Gupta; Sailesh Mohan; Claire Johnson; Vandana Garg; Sudhir Raj Thout; Roopa Shivashankar ; Anand Krishnan; Bruce Neal; Dorairaj Prabhakaran (2018) | O tema deste artigo foca na redução de consumo de sal na Índia, onde está aumentando a hipertensão no país. Os *stakeholders* preocupados com o aumento da hipertensão no país ofereceram métodos para a dimunuição do consumo do sal, mas as crenças sociais e culturais, setor varejista não-organizado e falta de organização alimentar impossibilitam a diminuição. | Adotou-se o método de análise de tenda, e pesquisa qualitativa. | Os principais resultados indicam que os *stakeholders* importantes e influentes na Índia, criaram um programa de redução de sal, assim prevenindo e controlando a hipertensão. O Plano de ação criado proporciona a plataforma um potencial que pode ser aproveitado para impulsionar, implementar e monitorar o consumo de sal. |
| Percepção dos *Stakeholders* da comunicação Sobre a vacinação em regiões de Camarões | Heather Ames; Diangha Mabel Njang; Claire Glenton ; Atle Fretheim; Jessica Kaufman; | O presente trabalho tem como objetivo de incentivar os *Stakeholders* a comunicarem sobre a vacinação infantil, nas regiões central e noroeste de Camarões. Os *stakeholders* utilizaram vários meios de | Adotou-se o método de estudo de caso, qualitativo. | O estudo demonstrou como ocorre a comunicação junto aos *Stakeholders* em relação à divulgação da importância da vacinação contra a poliomielite. Verificou-se que esta não é uma tarefa fácil, visto que os sistemas de saúde de Camarões não estão preparados em relação ao conteúdo e à fonte das Comunicações. |

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Sophie Hill; Afiong Oku;Julie Cliff;Yuri Cartier; Xavier Bosch-Capblanch; Gabriel Rada; Artur Manuel Muloliwa; Ângela Oyo-Ita; Awah Pascoal Kum; Simon Lewin (2017) | comunicação para a divulgação da vacina. | | Optou-se então por efetuar esta comunicação em locais de serviços religiosos. Este estudo contribui para a compreensão dos formuladores de políticas e gestores do que é necessário para que a comunicação da vacina seja eficaz. |

Fonte: Construído a partir da revisão da literatura (2019).

Ao analisar o Quadro 1 que corresponde aos estudos empíricos acerca da temática Teoria dos *Stakeholders*: Uma análise da variância por segmento, percebe-se que as principais dimensões abordadas se referem a Gestão de Projetos, análise de conteúdo e percepção dos *Stakeholders*. A dimensão Gestão de Projetos refere-se a obter uma análise da gestão dos *stakeholders* na gestão de projetos, mostrando as atividades mais representativas (AMARAL et al, 2017).

A dimensão Influência dos *Stakeholders* na gestão e no controle das organizações esportivas refere-se demonstrar que os *stakeholders* influenciam mais a gestão do que o controle das organizações esportivas, os *stakeholders* internos como funcionários e gestores (RIBEIRO; COSTA, 2017). A dimensão Proposta de um método para análise de *stakeholders* em projetos aeroespaciais refere-se à realização de uma única análise, evitando desperdícios (DEGLANE,2016). A dimensão Gestão dos *Stakeholders* na Captação de Recursos nos Hospitais Filantrópicos e Religiosos refere-se a compreender a potencial associação entre a gestão dos *stakeholders* e o sucesso na captação de contribuições financeiras voluntárias (MARTINS; SILVA; SANTOS, 2014). A dimensão Critérios para Identificação da saliência de *Stakeholders* através da análise de conteúdo refere-se à demonstração da contribuição metodológica para a análise de modelo de saliência *(BOAVENTURA et al, 2017*). A dimensão aplicando o modelo dos *stakeholders* ao social, Empreendedorismo – uma abordagem na prática, refere-se à realização de uma análise *Swot* identificando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação a análise dos *Stakeholders* (PEART; KNOWLES, 2018).

A dimensão Participação dos *Stakeholders* na energia e clima municipal - Planejamento - experiências da Suécia refere-se à verificar a influência dos *Stakeholders* na gestão municipal, no planejamento energético e climático da Suécia (FENTON et al, 2016). A dimensão. Nós estamos muito, mas isso não é culpa nossa: desculpas organizacionais em situações de crise ambíguas refere-se à verificação de que na teoria de gestão de crises as organizações são encorajadas a usarem diferentes respostas estratégicas, os *stakeholders* atribuem responsabilidades para as

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

organizações pela crise que existe. As organizações reconhecem as responsabilidades e mostram empatia por elas, pois eles são claramente culpados (BENTLEY; OOSTMAN; SHAH, 2018).

A dimensão as percepções dos *stakeholders* em relação ao sal. Estratégia de redução para a Índia refere-se à pesquisa junto aos *stakeholders* para a diminuição de consumo de sal no país (GUPTA et al, 2018). A dimensão Percepção dos *Stakeholders* da comunicação sobre a vacinação em regiões de Camarões tinha como objetivo aumentar a comunicação sobre a importância da vacinação infantil na região de Camarões (AMES et al, 2017).

Verificando os artigos apresentados percebe-se que a Gestão dos *Stakeholders* é importante para o crescimento e gestão eficientes, pois eles contribuem para o crescimento da organização. Há vários métodos a serem utilizados, cabe à organização identificá-los e verificar quais são os mais eficazes para que a gestão seja assertiva. Efetuando a gestão dos *Stakeholders* a organização possui um complemento ao Planejamento Estratégico, e possui embasamento para a tomada de decisão correta.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo desta pesquisa a mesma classifica-se como descritiva.Gil (2008) afirma que o objetivo das pesquisas descritivas é apresentar características de uma experiência, população ou fenômeno. Como exemplo podemos citar uma pesquisa para verificação de sexo, nível de escolaridade, faixa etária etc. Já Cervo, Bevian e Silva (2007) afirmam que a pesquisa descritiva demonstra relações entre vida social, econômica, política e entre demais aspectos de conduta humana.

Para Silva e Menezes (2000) o objetivo da pesquisa descritiva além de apresentar as características de determinado grupo, estabelece relações entre as variáveis observadas nestes grupos. Este tipo de pesquisa utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados: observação sistemática e questionários, que em geral assume-se a forma de levantamento. De acordo com Triviños (1987) a pesquisa descritiva determina que o investigador obtenha uma serie de dados sobre o que deseja pesquisar, assim descrevendo os fatos e fenômenos da realidade.

Esta pesquisa possui abordagem quantitativa. Para selecionar um projeto de pesquisa verifica-se as informações baseadas no problema e na questão da pesquisa, possuindo assim abordagem quantitativa. Este tipo de pesquisa é utilizado para o teste de teorias objetivas, buscando examinar a relação entre as variáveis. A variável define-se como uma característica, esta pode ser de um indivíduo ou organização, havendo variação entre as mesmas, estas podem ser medidas e observadas. As variáveis com maior frequência de verificação são: gênero, idade, comportamentos e atitudes. (CRESWELL, 2007).

A pesquisa quantitativa tem suas origens atraves do pensamento positivista lógico, e enfatiza o raciocínio dedutivo, as regaras da lógica e as características mensuráveis da experiência humana. Analisando de outra forma a pesquisa quantitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

Os estudos de métodos quantitativos conduzem – se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador inicia através de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações a serem estudadas. Uma lista de consequências é abatida das hipóteses. A coleta de dados enfatizara informações que poderá ser

Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC
REIS ISSN 2358-4432
Compartilhar conhecimento é conhecer o mundo.
unisociesc

revertida em números que permitem verificar a ocorrência ou não das consequências, e aí a aceitação ou não das hipóteses. Os dados são verificados através da estatística ou de técnicas matemáticas (POPPER, 1972).

O método de coleta adotado no estudo caracteriza-se como um survey. A pesquisa com survey é a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de pessoas indicando como representante de uma população alvo e a respeito de dados que se deseja obter, se utiliza o questionário como instrumento de pesquisa, e nesse tipo de pesquisa o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido, alguns exemplos desse tipo de estudo as pesquisas de opinião sobre determinado atributo, a realização de um mapeamento geológico ou botânico (FONSECA, 2002). Para Forza (2002), um survey contribui para o conhecimento geral de uma área particular de interesse, pois envolve uma coleção de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas sobre suas atividades ou sobre si mesmos.

Neste estudo foi utilizado como instrumento de coleta o questionário. O questionário utilizado buscou identificar os fatores que compõem o tema Teoria dos *Stakeholders*: uma análise da variância por segmento. O modelo foi aplicado por meio eletrônico, telefone e inquérito. O questionário possui XX questões e utiliza escala likert de 7 pontos.

Figura 1 - Escala Likert

| Discordo totalmente | | | | | | Concordo totalmente |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A escala possui o nível 1, discordo totalmente, ao 7, concordo totalmente. Os entrevistados responderam de acordo com seu nível de concordância com a questão.

A população do estudo são empresas do Ramo de comercio e serviço da região do Sul do Brasil. A amostra utilizada para esta pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística por conveniência é feita através de determinado critério, porém não são todos os elementos que são selecionados, neste caso, não há como generalizar. São utilizadas pessoas que não são fáceis de identificar e as pessoas são selecionados por encontrar-se disponíveis. (FREITAS, 2000)

. Para definição da quantidade de respostas foi utilizado o cálculo de erro amostral apresentado por Barbetta (2001) considerando a população como infinita e erro amostral de 5% obteve um total mínimo de 205 respondentes conforme apresenta o cálculo:

$$No = 1/e^2 - No = 1/(5\%)^2 - No = 1/(5/100)^2 - No = 1/(0{,}005)^2 - No = 1/(0{,}0049) – No = 400$$

A análise dos dados ocorreu via software SPSS por meio da estatística descritiva. Creswell (2010) afirma que a análise descritiva dos dados é o resultado de estudos que avaliam as variáveis atraves de médias, pontuações, variação e desvio padrão. A visualização das informações obtidas ocorre atraves de quadros e tabelas, onde por meio destes elabora-se o relatório final com os dados colhidos da própria realidade. Para validar os fatores nas dimensões propostas serão utilizados os testes estatísticos por meio do software SPSS. Hair Jr. et al (2009) descreve que a análise fatorial

exploratória é empregada na identificação de agrupamentos entre as respostas obtidas das questões sobrepostas. Para que esta análise possa acontecer é necessário que o modelo seja avaliado primeiro isoladamente e após em conjunto. É imprescindível a análise fatorial exploratória e confirmatória para a validação do modelo de análise (HAIR, JR; et al, 2009). Neste estudo optou-se diretamente para análise confirmatória em virtude de os fatores utilizados no questionário já ter sido validados no estudo de Mitchell, Agle e Wood. Desta forma, entende-se que todas as questões e seus respectivos grupos são existentes e se procedeu a análise confirmatória. Nesse tipo de análise foram consideradas as estimativas dos valores os testes estatísticos, índices de ajustes do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Qui-quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RMSEA estão de acordo como recomendado pelo autor (HAIR, JR. et al, 2009).

## REFERÊNCIAS

ACHTERKAMP, M. C.; VOS, J. F. J. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 7, p. 749–757, 2008.

BABBIE, E. Métodos de pesquisas de Survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARBOSA, Edmery Tavares; TEMOCHE, Cesar Augusto Ruiz; ECHTERNACHT, Tiago, Henrique de Souza; CASTRO, Rita de Cássia Silva; BANDEIRA, Lucilene Kleina Rodrigues. **Responsabilidade Social Como Estratégia do Marketing Social**. Disponível em <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/673.pdf > Paraíba, 2007.

BRUGHA, R.; VARVASOVSZKY, Z. Stakeholder analysis: a review. Health Policy and Planning, [Oxford], v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

CARVALHO, M. M. DE; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos**. 3a edição ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, New York: Jstor, v. 20, p. 92-117, jan. 1995.

CRESWELL,J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto.3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation**: concepts, evidence, and implications. The Academy of Management Review, Vol. 20, n. 1, jan.1995

FREEMAN, R. E. **Strategic Management:** A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., & COLLE, S. (2010). **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge Press.

FREEMAN, R. E.;HARRISON, J.S.; WICKS, A. **Managing for Stakeholder: Survival, Reputation, and Success**. Yale University Press. London. 2007

FREEMAN, R. E. **Strategic management:** a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. Disponível em: <http:// www.corporate-ethics.org/pdf/Strategic_Management_A_ Stakeholder_Approach.pdf>. Acesso em: 20 set. 2009.

FREITAS, H. et al. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, p.105 – 112. Jun/dec.2000.

FRIEDMAN, M. T.; PARENT, M. M.; MASON, D. S. Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. **European Sport Management Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 170–190, 2004.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORZA, C. SURVEY research in operations management: a process-based perspective international. **Iternational Journal of Operations & Production Management,** v.22, n.2, p. 152-194. 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES, Rita. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial:** conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. RAC, Curitiba, v. 13, p. 39-52, jun. 2009.

LOURENÇO, Alex Guimarães; SCHRODER, Débora de Souza. **Vale investir em responsabilidade social empresarial?** *Stakeholders*, ganhos e perdas. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2003.

LUPETTI, Marcélia. Gestão **Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. 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, p. 853–886, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVAREZ, Elaine Maria. **Novas Ideias em Administração.**Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVAREZ, Elaine Maria. **Novas Idéias em Administração.** Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=f2lPKg5xY8kC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Novas+id%C3%A9ias+em+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=X92gCpL1fP&sig=Kuhzn2KT53eWBkiOdGA6fjcWb9E#v=onepage&q&f=false.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK)**. 5th ed. ed. Maryland: Project Management Institute Inc., 2013.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

POPPER, Karl. A lógica da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PHILLIPS, R. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco: Berret, 2003.

SAVAGE,G.T.; BUNN, M.D.; GRAY, B.; XIAO,Q.; WANG,S.; WILSON,E.J.; WILLIAMS, E.S. Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice.**J. Bus. Etichs.** 96: 21-26, jun. 2011.

SENDER, G.; FLECK, D. L. Folga **Organizacional e Gestão de *stakeholders***: um estudo em bancos brasileiros. In: XXVIII Enanpad, Anais... Curitiba/PR, p. 1-16., 2004.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

Xavier, D. L. J., Costa, B. K., & Vieira, S. F. A. (2011). Análise dos *stakeholders* pelométodo de saliência: O caso de um banco de crédito consignado.Revista de AdministraçãoFACES Jornal,10(2), 165-185.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **Eva e Gestão Baseada em Valor:** guia prático para implementação. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.