



**PERCEPÇÃO DOS ATORES ACADÊMICOS DA INTEGRAÇÃO DOS
STAKEHOLDERS NO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS
ORGANIZAÇÕES.**

Ciro André de Lima Campão
ciro.campao@uscsonline.com.br

Domingos Gualberto de Oliveira
domingos.oliveira@uscsonline.com.br

Celso Machado Junior
celso.junior@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Ensino Universitário. Teoria dos *stakeholders*. Teoria de redes. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

As características e medidas da interação entre os *Stakeholders* se posicionam descritas na literatura, incluído o escopo das pesquisas empíricas que revelam o impacto positivo desta interação nas organizações (STOCKER; MASCENA; BOAVENTURA; AZEVEDO, 2019). Assim, a análise da abordagem de redes de *stakeholders* revela-se promissora para os estudos que buscam investigar as interconexões entre múltiplos atores e sua influência nas organizações (STOCKER; MASCENA; BOAVENTURA; AZEVEDO, 2019). Para os autores, com base na reflexão teórica da abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que as pesquisas recentes estão deslocando o foco de atenção para as relações de uma rede descentralizada e com diversos atores.

Os *stakeholders* relacionam-se com base em interesses compartilhados, o que potencializa o estabelecimento de capacidades coletivas de influência na estratégia da empresa (FREEMAN, 2010; SCHNEIDER; SACHS, 2017). Neste contexto, Stocker, Mascena, Boaventura e Azevedo (2019) relatam, que múltiplos papéis são assumidos em uma organização, com uma finalidade específica, pautada por um objetivo comum.

As empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas, sim, em consonância com as múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*, em um *network* funcional (NEVILLE; MENGUC, 2006). Segundo Scott e Davis (2017), o *network* consiste em “nós” e “laços”, que se relacionam para uma finalidade comum. Para os autores, os “nós” são representados em uma rede por seus atores, como pessoas, grupos de indivíduos, organizações ou entidades, enquanto os laços são as relações existentes. Estabelecendo a perspectiva de Góes, Reis e Abib (2022) que a sociedade é constituída por uma grande rede de interconexões que se dá na forma das redes Interorganizacionais.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Nesta perspectiva, emana como questão de pesquisa. Como se configura a interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação, na perspectiva de docentes do tema? Os acadêmicos têm a percepção de que as relações com os *Stakeholders*, quando centradas na organização,

convergem em redes descentralizadas. Além disso, há relação colaborativa entre os envolvidos no processo de desenvolvimento sustentável.

Frente a este contexto, a presente pesquisa possui como objetivo analisar a interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação, na perspectiva de docentes. Houve a necessidade de aprimoramento no conhecimento da interseção entre a teoria dos *stakeholders*, a teoria das redes e a teoria da justificação, na perspectiva de docentes do tema.

1.2 Justificativa

As redes englobam um conjunto de relações horizontais e verticais de uma empresa com outras organizações, sejam elas de fornecedores, de clientes, de concorrentes ou de outras entidades, e são compostas de laços interorganizacionais duradouros, com um significado estratégico para as empresas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Segundo estes autores, para entender a influência dos *stakeholders* na gestão e no desempenho de uma organização, devem-se incorporar os múltiplos relacionamentos existentes e estabelecer as estruturas necessárias para promover o gerenciamento dos envolvidos. Cabe destacar, que além da relação da empresa com os *stakeholders* (FREEMAN; EVAN, 1990), há também a relação para com a sinergia estabelecida entre os *stakeholders*, demandando a necessidade de planejamento e ações que atendam a coletividade e não a um ator em particular (ROWLEY, 1997).

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa teórico-empírica descritiva de abordagem qualitativa, com recorte transversal, que foi realizada por meio de questionário eletrônico para coleta da percepção do público-alvo da pesquisa; com enfoque descritivo no universo de 15 professores acadêmicos da área de administração, que concordaram em participar da pesquisa. A estratégia de coleta de dados empregada se apresenta alinhada a amostragem não aleatória por conveniência proposta por Gil (2019).

O Lócus da pesquisa se constitui nas seguintes Instituições de Ensino Superior: - Universidade Federal de Campina Grande – PB; - Universidade Federal

do Pampa – RS; - Universidade do Sul e Sudeste do Pará - PA e; - Universidade Federal de Santa Maria – RS,

O questionário elaborado para este estudo se compõe de três questões abertas, relacionadas à abordagem teórica, a qual se considerou relevante. Como o conhecimento do conceito de *stakeholder* e sua relação com a organização, bem como se tratam estas relações, com base nas teorias elencadas.

Para o alcance do objetivo proposto, o instrumento de pesquisa foi elaborado com estrutura e conteúdo validado pelos pesquisadores doutorandos em administração, além de realizada a observação de conteúdo e semântica. O questionário foi estruturado da seguinte forma: apresentação da atividade de pesquisa, não identificação do respondente, contato dos pesquisadores responsáveis, além de indicação quanto à concordância. As questões subjetivas visaram responder o porquê do entendimento do respondente de como deveria ser a atenção para com os *stakeholders*. Os dados foram coletados entre os dias 10 de fevereiro e 10 de março de 2022.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados possibilitou relacionar as teorias às percepções dos acadêmicos. A convergência teoria com os depoimentos emana da abordagem de que as relações com os *stakeholders* centradas na organização migram para as relações em rede descentralizadas e com diversos atores. Além disso, enfatizam a relação colaborativa entre a organização e os envolvidos no processo de desenvolvimento da organização. O Quadro 1 mostra a relação do referencial com os dados coletados junto aos entrevistados.

Quadro 1. Relação do Referencial Teórico X Dados Primários

Questionamentos	Referencial Teórico	Dados Primários
Qual o conceito que o (a) senhor (a) tem dos (as) <i>stakeholders</i> ?	A literatura existente classifica os <i>stakeholders</i> de diversas maneiras. Freeman (2010), por exemplo, diferencia os <i>stakeholders</i> em internos (proprietários, clientes, funcionários e fornecedores) e externos (governos,	R01 “São aquelas organizações, clientes, usuários que colocam em risco o negócio se não forem atendidos”. Neste sentido podem ser definidos como uma pessoa (cliente ou usuário) ou um grupo, ou outras instituições com quem a organização

	concorrentes, grupos que defendem os direitos do consumidor, ambientalistas e a mídia).	interage e que dessa relação tenha um interesse recíproco
Como a organização deve tratar os <i>stakeholders</i> ?	O foco da teoria dos <i>stakeholders</i> são as relações entre uma organização e os seus <i>stakeholders</i> : o modo como essas interações são desenvolvidas e geridas a fim de maximizar o valor criado para todas as partes (Freeman, 2010).	R09: “Os <i>stakeholders</i> devem ser considerados pelas organizações (sejam públicas ou privadas) como importantes atores para o seu desenvolvimento sustentável. Tomando como base a perspectiva de governança corporativa que está presente nas organizações da atualidade.”.
Na relação organização versus <i>stakeholders</i> deve existir alguma troca? Caso sim, quais?	Freeman (2010) propôs uma abordagem que tem uma aplicação no mundo real e que se concentra na influência que os <i>stakeholders</i> exercem na formulação da estratégia organizacional.	R07: as organizações devem considerar esses atores. Devido à natureza diversificada dos <i>stakeholders</i> , é difícil dizer os tipos de trocas e interações que eles podem ter com uma organização.

Fonte: Autores (2022).

As universidades federais têm um papel fundamental para os cidadãos, que é promover à educação de excelência por meio do ensino e pesquisa (ROSA; SILVA, 2022). Neste ambiente, a integração dos *stakeholders*, sob a ótica dos acadêmicos que lecionam em instituições públicas federais na área de administração, permite identificar que a percepção das relações entre usuários e a organização pode lançar luz na relação desta integração.

Não foram identificadas diferenças significativas entre a percepção dos grupos por tipo de público, enquanto, a depender da competência, há diferenças significativas quanto à esfera de poder, cargo, tempo de experiência e função de gestão.

Portanto, a abordagem tem um papel importante no processo estratégico, dado que a influência dos atores em rede tem impacto na adoção de estratégias. (STOCKER; MASCENA; BOAVENTURA; AZEVEDO, 2019). Nesse contexto, a referida teoria visa retratar a importância dos relacionamentos da organização com diversos atores. Assim, a teoria defende que a firma deve criar valor para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas (FREEMAN *et al.*, 2020)..

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das organizações, através do envolvimento de usuários oportunizam negócios e impulsionam as iniciativas de sustentabilidade destas, e integram os *stakeholders*. Este contexto é percebido pelos acadêmicos que consideram a atenção da organização para com os *stakeholder* dinamizam as relações com os *stakeholders*, tanto em rede, quanto descentralizada.

Pode-se concluir que os resultados se apresentaram significativos, pois foi possível verificar que os fatores mais importantes na percepção dos acadêmicos estão relacionados à necessidade de se conhecer a integração dos *stakeholders* e reafirmam teorias como a de redes e dos stakeholders.

Isso confirma uma mudança de padrão da cultura institucional no ensino de administração que pode trazer perspectivas positivas para o estudo para futuramente realizar o redesenho organizacional das suas unidades acadêmicas e administrativas. Os resultados também indicam a possibilidade de um novo estudo com o intuito de entender a necessidade de uma reestruturação organizacional do ensino nas universidades de administração, tendo em vista que essa mudança poderá influenciar sua atuação profissional.

REFERÊNCIAS

- ARGANDOÑA, A. Stakeholder Theory and Value Creation. **IESE Business School-University of Navarra**. Working paper 922. 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BURT, R, S. A note on social capital and network content. **Social networks**, v. 19, n. 4, p. 355-373, 1997.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CLARKSON, M. A. stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- DONALDSON, T; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- FREEMAN, R. E; EVAN, W M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of behavioral economics**, v. 19, n. 4, p. 337-359, 1990.
- FREEMAN, R.; EDWARD, R. P.; RAJENDRA S. Tensions in Stakeholder Theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020.
- FREEMAN, R. E. A stakeholder approach. **Strategic management**: Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. **Gestão estratégica**: Uma abordagem de stakeholders. Imprensa da Universidade de Cambridge, 2010.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GÓES, H. A. A.; REIS, G. G.; ABIB, G. Quando a teoria dos stakeholders encontra a teoria da justificação: uma proposta de interseção. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 901-917, 2022.
- GRANOVETTER, Mark. Coase revisited: Business groups in the modern economy. **Industrial and corporate change**, v. 4, n. 1, p. 93-130. 1995.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.
- JENSEN, M.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Business Ethics Quarterly**, 12, 235-256. 2002.
- JONES, T. AND WICKS, A. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, 24, 206-221. 1999.

- NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006
- PFEFFER, J. AND SALANCIK, G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. **Harper & Row**, New York. 1978.
- PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. **Berrett-Koehler**, San Francisco, CA. 2003.
- PORTER, M. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. **Financial analysts journal**, v. 36, n. 4, p. 30-41, 1980.
- PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- SILVA, C. A.; ROSA, F. S. Eficiência Das Universidades Federais Brasileiras. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 27, n. 1, p. 137-158, Jan. 2022.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- ROWLEY, T. J., & MOLDOVEANU, M. When Will Stakeholders Groups Act? An Interest and Identity Based Model of Stakeholder Group Mobilization. **Academy of Management Review**, 28, 204-219. 2003.
- SCHNEIDER, T.; SACHS, S. The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 1, p. 41-57, 2017.
- SCOTT, R. W.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing**: Rational, natural and open systems perspectives. New York: Routledge, 2017.
- STOCKER, F. et al. Teoria de Redes de Influências de " Stakeholders": uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 673-688, 2019.
- WADDOCK, S. GRAVES, S. (1997) The Corporate Social Performance—**Financial performance** Link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.1997.