

UM NOVO MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

Autoria: Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mário Raposo,
Maria José Carvalho de Souza Domingues

RESUMO

A Teoria dos *Stakeholders* vem sendo utilizada no meio organizacional para orientar as acções dos gestores, porém alguns aspectos da teoria ainda estão num estado inicial de desenvolvimento, requerendo um aprofundamento das propostas surgidas nas últimas décadas. Entre estas propostas está a classificação por importância dos *stakeholders* (estabelecer um critério de prioridade dos *stakeholders* a serem atendidos). Desta forma, o objectivo deste estudo consistiu em desenvolver um novo modelo de classificação dos *stakeholders* de uma organização. O estudo justifica-se pelo facto de existirem diversas propostas para a classificação dos *stakeholders* (Goodpaster, 1991, Savage *et al.*, 1991, Clarkson, 1995, Mitchell, Agle e Wood, 1997, Rowley, 1997, Scholes e Clutterbuck, 1998, Frooman, 1999, Kamann, 2007, Fassin, 2009), e nenhuma delas, até o momento, ter ganho espaço dentro da literatura, ou entre os profissionais que adoptam a Teoria dos *Stakeholders*. O modelo *Stakeholder Salience* (Mitchell, Agle e Wood, 1997) tem sido o mais popular, porém apresenta limitações que sugerem a necessidade do desenvolvimento de novos modelos. Sendo assim, para alcançar o objectivo inicial, utilizou-se o modelo de desenvolvimento teórico proposto por Whetten (1989). O método de Whetten (1989) estabelece quatro elementos essenciais: factores (ou variáveis, constructos, conceitos); relação entre os factores; dinâmicas que justificam a selecção dos factores e as relações de causalidade entre factores; e, factores temporais e contextuais que delimitam o modelo (que determinam o alcance e a extensão do modelo). Estes quatro elementos formaram a base do modelo aqui proposto. A variável utilizada para esta classificação é a influência do *stakeholder* na visão dos gestores. Desta forma, no modelo proposto, a base das acções organizacionais está na influência entre as partes. Neste sentido, um factor único compõe o modelo, a influência mútua entre o *stakeholder* e a organização, diferente do modelo *Stakeholder Salience*, que estabelece três factores (poder, legitimidade e urgência) para classificar por importância os *stakeholders* da organização. O uso de três factores torna o modelo de saliência do *stakeholder* mais complexo e de difícil mensuração. Portanto, um único factor simplifica o modo de distinguir os *stakeholders* da organização. Isto resulta em seis tipos de *stakeholders* (regulador, controlador, parceiro, passivo, dependente e não-*stakeholder*). Por fim, este estudo contribui para a literatura, ao simplificar a classificação dos *stakeholders* de uma organização. Mas, é preciso considerar que este estudo resultou numa proposta teórica, baseada na Teoria dos *Stakeholders* e nos seus princípios fundamentais. O passo seguinte deve ser o teste empírico do modelo proposto, sendo esta a principal recomendação desta investigação. Uma pesquisa empírica do novo modelo pode resultar em ajustes que melhorem a explicação do fenómeno estudado.

INTRODUÇÃO

Após o surgimento da Teoria dos *Stakeholders* na década de 80 e o seu desenvolvimento na década de 90, principalmente com os trabalhos de Goodpaster (1991), Clarkson (1994, 1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997), Rowley (1997), Frooman (1999), entre outros, esta abordagem teórica ganhou espaço entre acadêmicos e profissionais da área da gestão como um novo modelo gerencial que considera, para além de accionistas, funcionários, fornecedores e clientes, outros potenciais interessados nas actividades de uma empresa, (Clarkson, 1995).

Assim, esta teoria propõem que todas as partes interessadas, os *stakeholders*, sejam considerados na definição das acções a serem realizadas pelos gestores organizacionais. Estes interessados, anteriormente pouco levados em conta na definição dos objectivos das empresas, foram citados por Freeman (1984), como governos, comunidade local, media, entre outros. Desta forma, ampliou-se o leque de actores que influenciam e são influenciados pelas organizações de modo geral e conseqüentemente devem ser tidos em conta pelos executivos que administram uma determinada empresa.

Neste sentido, no entendimento de Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997), Scott e Lane (2000) e Baldwin (2002), o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional. Esta gestão é feita a três níveis: a identificação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de processos que reconheçam as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, tudo isto em prol do alcance dos objectivos da organização. Por seu lado, os *stakeholders* têm as suas expectativas, sentem os efeitos da experiência de relacionamento com a organização, avaliam os resultados obtidos e agem conforme as suas avaliações, reforçando ou não os laços com a empresa (Polonsky, 1996, Post, Preston e Sachs, 2002, Neville, Bell e Whitwell, 2004).

Nesta perspectiva, a Teoria dos *Stakeholders* vem sendo utilizada no meio organizacional para orientar as acções dos gestores, porém alguns aspectos da teoria ainda estão num estado inicial de desenvolvimento, requerendo um aprofundamento das propostas surgidas nas últimas décadas. Entre estas propostas está a classificação por importância dos *stakeholders* (estabelecer um critério de prioridade dos *stakeholders* a serem atendidos). Desta forma, o objectivo deste estudo foi desenvolver um novo modelo de classificação dos *stakeholders* de uma organização.

O estudo justifica-se pelo facto de existirem diversas propostas para a classificação dos *stakeholders* (Goodpaster, 1991, Savage *et al.*, 1991, Clarkson, 1995, Mitchell, Agle e Wood, 1997, Rowley, 1997, Scholes e Clutterbuck, 1998, Frooman, 1999, Kamann, 2007, Fassin, 2009), e nenhuma delas, até o momento, ter ganho espaço dentro da literatura, ou entre os profissionais que adoptam a Teoria dos *Stakeholders*. O modelo *Stakeholder Salience* (Mitchell, Agle e Wood, 1997) tem sido o mais popular, porém apresenta limitações que sugerem a necessidade do desenvolvimento de novos modelos.

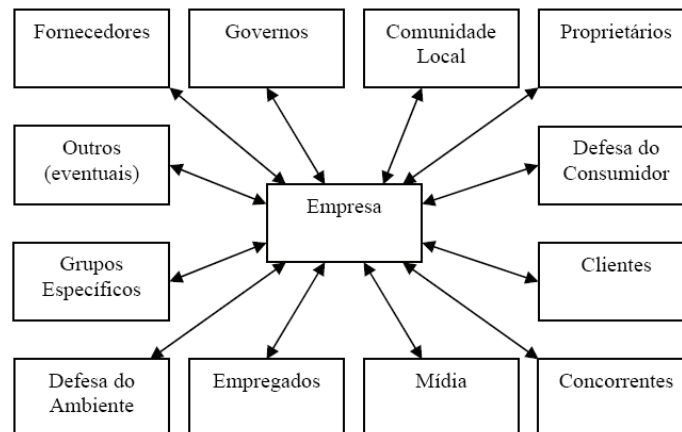
Para cumprir o objectivo deste estudo, inicialmente faz-se uma breve revisão da Teoria dos *Stakeholders* e das tipologias de classificação de *stakeholders* existentes na literatura, especialmente o modelo *Stakeholder Salience*. Em seguida, propõe-se um novo modelo para classificar os *stakeholders* de uma organização.

TEORIA DOS STAKEHOLDERS

As origens da Teoria dos *Stakeholders* baseiam-se em quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética, especialmente na literatura do Planeamento Corporativo, da Teoria dos Sistemas, da Responsabilidade Social Corporativa, e da Teoria das Organizações. Freeman (1984), no desenvolvimento de sua obra intitulada *Strategic*

Management: A Stakeholder Approach, que marca oficialmente o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, define que *stakeholders* com interesses ou direitos similares formam um grupo. O fenômeno que Freeman (1984) procurou explicar foi a relação da empresa com seu ambiente externo e o seu comportamento dentro deste ambiente. O autor apresentou o seu modelo como um mapa, onde a empresa é posicionada no centro e é envolvida pelos *stakeholders* que se ligam à empresa (figura 1).

Figura 1 – Modelo Inicial de Freeman (1984)



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

Neste modelo, os relacionamentos empresa-*stakeholder* são diádicos e independentes entre si (Frooman, 1999). Segundo Fassin (2009), o modelo proposto por Freeman (1984) foi possivelmente inspirado por um método elaborado a partir das ciências sociológicas, o sociograma, que visualiza a frequência de interações entre indivíduos ou grupos. O *design* do modelo foi influenciado pelo modelo tradicional de produção do capitalismo organizacional, no qual a empresa se relaciona com apenas quatro grupos: fornecedores, funcionários e accionistas, que fornecem os recursos básicos que a empresa transforma em produtos ou serviços para o quarto grupo, ou seja, os clientes. No entanto, Freeman (1984) adicionou outros grupos que são influenciados pelas actividades da empresa e viu a organização como o centro de uma série de relações interdependentes.

As ideias de Freeman (1984), que culminaram com a Teoria dos *Stakeholders*, surgiram num contexto organizacional onde a empresa percebeu que não era auto-suficiente e que dependia de seu ambiente externo, composto por grupos externos à organização, como observado por Pfeffer e Salancik (1978). Foram esses grupos externos que Freeman (1984) chamou de *stakeholders*. Esta situação foi posteriormente tratada por Frooman (1999) como a dependência de recursos.

Segundo Jones e Wicks (1999) e Savage, Dunkin e Ford (2004), as premissas básicas da Teoria dos *Stakeholders* são:

- A organização tem relacionamentos com muitos grupos que influenciam ou são influenciados pela empresa, os *stakeholders* segundo Freeman (1984);
- A teoria interessa-se pela natureza destes relacionamentos em termos de processos e resultados para a empresa e para os *stakeholders*;
- Os interesses de todos os *stakeholders* legítimos tem valor intrínseco e assume-se que nenhum conjunto de interesses domina outros, como observaram Clarkson (1995) e Donaldson e Preston (1995);
- A teoria focaliza a tomada de decisão gerencial;
- A teoria explica que os *stakeholders* irão tentar influenciar o processo decisório da organização, de modo a que seja consistente com as suas necessidades e prioridades;

- Quanto às organizações, estas devem tentar entender e equilibrar os interesses dos vários intervenientes.

No amplo contexto fornecido pela teoria, percebe-se que diversos grupos de *stakeholders* se relacionam com uma empresa. Para Clarkson (1995), estes grupos podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, accionistas, entre outros); e os secundários (que não possuem tais contratos, como governos, comunidade local). Desta forma, pode-se configurar a empresa como uma rede de relações, explícitas ou implícitas, nos seus ambientes interno e externo. Portanto, com o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, começou-se a dar atenção aos interesses destes distintos grupos de indivíduos, e não apenas aos accionistas ou proprietários das empresas (Argandoña, 1998, Gibson, 2000).

Após o surgimento da teoria e com o passar dos anos, os *stakeholders* moveram-se lentamente da periferia das actividades organizacionais para uma posição mais central na organização. Andriof *et al.* (2002) explica que o conceito de *stakeholder*, o seu envolvimento e relacionamento com a organização, são na actualidade uma característica das empresas mais modernas. Nas últimas duas décadas, percebeu-se um aumento do número de publicações de investigações relacionadas com a estratégia e que tratam dos fundamentos dos *stakeholders* na tomada de decisão nas organizações (Asher, Mahoney e Mahoney, 2005). Diversos estudos apontam o uso da Teoria dos *Stakeholders* na análise do ambiente organizacional contemporâneo (Freeman e Liedtka, 1997, Metcalfe, 1998, Clarke, 2005).

Essa ênfase possivelmente deu-se, segundo Clement (2005), por haver cada vez mais pressões nas organizações actuais para responder aos interesses dos distintos grupos de *stakeholders*. Como os *stakeholders* estão em constante relação com a empresa, eles podem fornecê-las com contribuições ou recursos importantes, cada um representando interesses a serem satisfeitos. Neste sentido, analisar quem são, quais são os seus interesses e como actuam é fundamental para as organizações contemporâneas. Em especial, identificar os *stakeholders* mais importantes para a sobrevivência organizacional e satisfazer-lhes os seus desejos (Hill e Jones, 1998).

TIPOLOGIAS DE CLASSIFICAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*

Tendo em conta que a proposta de Freeman (1984) considera um espectro maior de *stakeholders* e não apenas os tradicionais *stakeholders* (clientes accionistas, funcionários, fornecedores e concorrentes), uma das questões que desde o surgimento da teoria vêm mobilizando os investigadores da área é como atender a todos os *stakeholders*. Segundo Fassin (2008), isto não é possível e a utilização de critérios de priorização de *stakeholders* sempre foi uma necessidade dentro desta abordagem teórica. Se nem sempre é possível satisfazer a todos, há a necessidade de dar uma maior atenção a determinados grupos em detrimento de outros. Surge, desta forma, o dilema: a quem é que a organização deve dar uma maior atenção? Será que ela está a direccionar seus esforços na direcção correcta ou seria necessário um redireccionamento para melhor satisfazer as exigências dos que são realmente importantes para sua sobrevivência e sucesso? Estas são questões com as quais as organizações precisam se preocupar (Friedman e Miles, 2006).

Diversas propostas de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização surgiram na literatura:

- Goodpaster (1991): propôs dois tipos de *stakeholders*: o estratégico e o moral. O *stakeholder* estratégico tem o poder de afectar a organização e deve ser gerido pela organização a fim de atingir seus objectivos. Já o *stakeholder* moral é afectado pela empresa e cabe à organização estabelecer um relacionamento ético com eles;

- Savage *et al.* (1991): sugeriram avaliar o potencial de cada *stakeholder* quanto ao seu poder de ameaçar ou cooperar com a organização, sendo que esta pode-se prevenir definindo que atitude assumir ante cada um deles;
- Clarkson (1995): os *stakeholders* podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, accionistas, entre outros) e os secundários (que não possuem tais contratos, como governos, comunidade local);
- Mitchell, Agle e Wood (1997): propuseram o modelo *Stakeholder Salience*, no qual definiram que é preciso classificar os *stakeholders* em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de *stakeholders* permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos;
- Rowley (1997): baseou-se na Teoria das Redes Sociais, pois as empresas não respondem simplesmente a cada *stakeholder* individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders*. A sua proposta sustenta-se em dois factores: densidade da rede e centralidade da organização focal;
- Scholes e Clutterbuck (1998): estabeleceram como meio de classificar os *stakeholders* os seguintes factores: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objectivos da organização;
- Frooman (1999): baseou-se nos recursos necessários para a organização, e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado *stakeholder*;
- Kamann (2007): relacionou o poder e o nível de interesse para separar e classificar os diversos tipos de *stakeholders*. Nesta classificação, procura encontrar os *stakeholders-chave*, os *stakeholders* a manter (informados ou satisfeitos) e os *stakeholders* onde o esforço de relacionamento é mínimo, pois possuem pouco poder e pouco interesse na empresa;
- Fassin (2009): propôs uma nova terminologia para diferenciar os *stakeholders*. Primeiro, existem os actores reais, essencialmente, os *stakeholders* clássicos da abordagem original restrita, aqueles que têm um interesse concreto, como funcionários, clientes, fornecedores. Há também aqueles *stakeholders*, tais como grupos de pressão, que realmente não têm um interesse directo na empresa, mas que protegem os interesses das partes reais, muitas vezes, como procuradores ou intermediários. O autor chamou-os de *stakewatchers*. Existe ainda outro grupo que está ainda mais distante da empresa: as entidades reguladoras independentes, que não têm interesse na empresa, mas têm influência e controle. Estes impõem regras e restrições, tendo a empresa pouco impacto directo sobre eles. Estes foram designados de *stakekeepers*.

Entre as propostas citadas, a mais popular tem sido o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Denominado de *Stakeholder Salience*, tem sido o modelo de classificação mais discutido e utilizado na literatura.

O MODELO *STAKEHOLDER SALIENCE*

A instrumentalização da Teoria dos *Stakeholder*, com o intuito de identificar e classificar por importância os *stakeholders*, foi desenvolvida principalmente por Mitchell, Agle e Wood (1997), que investigaram as percepções dos gestores sobre as características dos *stakeholders*, bem como a sua saliência, quanto a aspectos de poder, legitimidade e urgência. Segundo Aaltonen, Jaakko e Tuomas (2008), a pesquisa existente sugere que a administração dá atenção aos *stakeholders* cujos créditos são considerados mais importantes em termos de poder, legitimidade e urgência.

Existem algumas definições restritas que tentam especificar a realidade pragmática na qual os gerentes simplesmente não podem atender a todas as reivindicações, reais ou

potenciais, e que propõem uma série de prioridades para a atenção gerencial (Friedman e Miles, 2006). Neste sentido, tornou-se necessária uma teoria da relevância dos *stakeholders* que possa explicar a quem e a quê os gestores realmente devem prestar atenção (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Para resolver esta questão, Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram um modelo com estes três factores (poder, urgência e legitimidade). Denominado de *Stakeholder Saliency*, este modelo, segundo Friedman e Miles (2006), inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização, e a urgência no atendimento às suas solicitações. Para Mitchell, Agle e Wood (1997), o *Stakeholder Saliency* é um modelo dinâmico, baseado numa tipologia de identificação, que permite o reconhecimento explícito da singularidade da situação e a percepção gerencial para explicar como os gestores devem priorizar as relações com os *stakeholders*. Os autores demonstraram como a tipologia de identificação permite que sejam feitas previsões sobre o comportamento gerencial no que diz respeito a cada classe de *stakeholders*, bem como previsões sobre como os *stakeholders* mudam de uma classe para outra e o que isso significa para os gerentes. Este modelo apresenta três vantagens: é político (considera a organização como resultante de interesses conflitantes e desiguais); é operacionalizável (qualifica os *stakeholders*); e é dinâmico (considera as mudanças de interesses no espaço-tempo social).

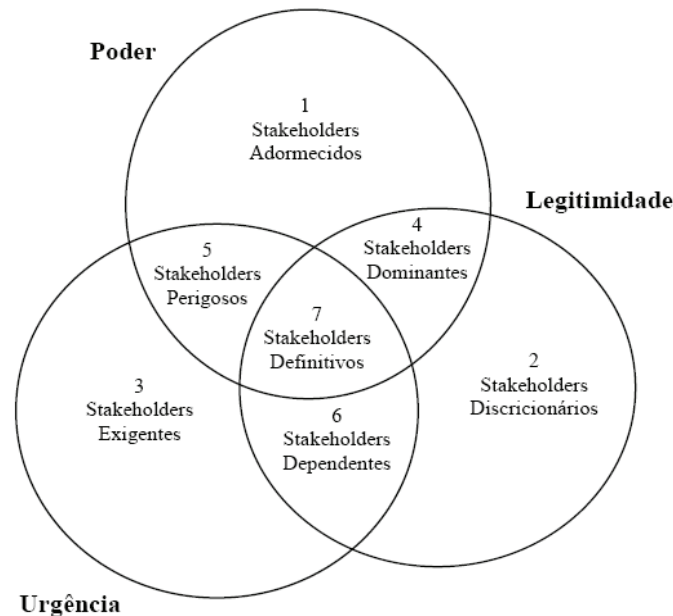
No modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), é sugerido que o comportamento estratégico de uma organização está sujeito a diversos grupos situados no seu meio envolvente, sendo que as estratégias da organização devem satisfazer as necessidades destes grupos de acordo com a sua importância. Esta importância é definida pelos três factores citados, que variam conforme a situação:

- Poder: habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado. O poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações);
- Legitimidade: percepção generalizada de que as acções de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído. Pode ser individual, organizacional ou social;
- Urgência: necessidade imediata de acção que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*. Deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o *stakeholder* em questão). Este factor confere dinâmica ao modelo.

Segundo os autores, o modelo proposto é dinâmico por três razões: os três atributos são variáveis (e não estáticos, ou em estado estacionário); os atributos são socialmente construídos (e não objectivos); nem sempre os *stakeholders* têm consciência de possuírem um ou mais atributos. Estas questões tornam o modelo *Stakeholder Saliency* bastante dinâmico e que muda com frequência. Os *stakeholders* podem possuir somente um atributo hoje e adquirir mais um ou dois atributos amanhã.

Os mesmos autores afirmaram que os três factores mencionados, quando combinados, geram sete tipos de *stakeholders* (figura 2 e quadro 1), além de identificar os não-*stakeholders*.

Figura 2 – Tipologia de classificação de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

Quadro 1 – Tipologia dos *stakeholders* no modelo *Stakeholder Salience*

Tipo de Stakeholder	Possibilidades de Classificação
<i>Stakeholders</i> Latentes (possuem apenas um dos atributos, provavelmente recebem pouca atenção da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Stakeholder</i> Adormecido: Grupo ou indivíduo que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência. Desta forma o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Em contrapartida, a gestão precisa conhecer este <i>stakeholder</i> com o intuito de avaliar o seu potencial de conseguir um segundo factor; ○ <i>Stakeholder</i> Discricionário: Grupo ou indivíduo que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem alega urgência. Nestes casos, a atenção que deve ser dada a este <i>stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos; ○ <i>Stakeholder</i> Exigente: Quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da empresa, porém devem ser monitorizados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo;
<i>Stakeholders</i> Expectantes (possuem dois atributos, o que leva a uma postura mais activa do <i>stakeholder</i> e da própria empresa)	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Stakeholder</i> Dominante: Grupo ou indivíduo que tem a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo, espera e recebe muita atenção da empresa; ○ <i>Stakeholder</i> Perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe legitimidade. O <i>stakeholder</i> coercivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo; ○ <i>Stakeholder</i> Dependente: Grupo ou indivíduo que detém os atributos de urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro <i>stakeholder</i> para que suas reivindicações sejam levadas em consideração;
<i>Stakeholder</i> Definitivo (quando o <i>stakeholder</i> possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse <i>stakeholder</i>).	
Não- <i>Stakeholder</i> (quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência, nem é influenciado, pela operação da organização).	

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 875)

Segundo Friedman e Miles (2006), a tipologia apresentada por Mitchell, Agle e Wood (1997) popularizou-se entre os teóricos e praticantes da Teoria dos *Stakeholders*. Apesar desta constatação, são ainda poucos os estudos que testaram o modelo de modo quantitativo, como fizeram Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), O'Higgins e Morgan (2006) e de Magness (2008). Estas investigações empíricas evidenciaram algumas limitações no modelo, que podem causar resultados controversos:

- Os autores Mitchell, Agle e Wood (1997) consideram os atributos poder, legitimidade e urgência como atributos binários (tem ou não tem poder, legitimidade ou urgência). Contudo, considerando as características de cada atributo, ficam dúvidas se eles podem ser medidos de modo binário, como, por exemplo, tratar de igual forma um *stakeholder* com muito poder e um *stakeholder* com pouco poder, pois ambos têm poder. Por exemplo, no estudo de O'Higgins e Morgan (2006), um suposto *stakeholder* com os três atributos (teoricamente um definitivo) não foi considerado saliente;
- Outra limitação refere-se a considerar um determinado *stakeholder* com ou sem poder, legitimidade ou urgência. Se um *stakeholder* qualquer tiver um mínimo de poder, de legitimidade e de urgência, ele, segundo o modelo, deveria ser considerado definitivo, afinal, por menor que seja o atributo, ele é existente;
- Uma terceira limitação é a priorização entre vários *stakeholders* enquadrados na mesma categoria. Se vários *stakeholders* são definitivos, por exemplo, não fica claro como diferenciá-los e priorizá-los.

Estas limitações são devidas, principalmente, à falta de uma escala que possa determinar qual o *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência. Este parece ser o ponto menos favorável do modelo *Stakeholder Salience*. Portanto, apesar de ser um modelo teórico simples e claro, a operacionalização do mesmo está ainda por discutir.

UM NOVO MODELO DE CLASSIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Com o objectivo de desenvolver uma nova proposta de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização, utilizou-se o método proposto por Whetten (1989), no seu ensaio intitulado “*What constitutes a theoretical contribution?*”. O método de Whetten (1989) estabelece quatro elementos essenciais: factores (ou variáveis, constructos, conceitos); relação entre os factores; dinâmicas que justificam a selecção dos factores e as relações de causalidade entre factores; e, factores temporais e contextuais que delimitam o modelo (que determinam o alcance e a extensão do modelo). Estes quatro elementos formaram a base do modelo aqui proposto.

Factores do Modelo

O primeiro elemento a ser definido para o desenvolvimento de um novo modelo deve ser os factores que sustentam a nova proposta (Whetten, 1989). Para a escolha dos factores que sustentam um novo modelo de classificação dos *stakeholders* da organização, é preciso considerar que esta proposta foi fundamentada na Teoria dos *Stakeholders*. Nesta abordagem teórica, o factor principal é a influência mútua entre o *stakeholder* e a organização.

Desta forma, neste modelo proposto, a base das acções organizacionais está na influência entre as partes. Neste sentido, um factor único compõe o modelo, a influência mútua entre o *stakeholder* e a organização, diferente do modelo *Stakeholder Salience*, que estabelece três factores (poder, legitimidade e urgência) para classificar por importância os *stakeholders* da organização. O uso de três factores torna o modelo de saliência do *stakeholder* mais complexo e de difícil mensuração. Portanto, um único factor simplifica o modo de distinguir os *stakeholders* da organização.

Postula a Teoria dos *Stakeholders* que a organização deve identificar os seus *stakeholders* e classificá-los por importância (Polonsky, 1995). Portanto, essencialmente, todo o modelo se baseia no conceito de *stakeholder* e nas suas relações de influência com a organização. Como já explicado anteriormente, considerando que a Teoria dos *Stakeholders* resulta num número relativamente elevado de *stakeholders*, uma das questões onde a teoria é criticada (Radin, 1999), há a necessidade da organização classificar seus *stakeholders* por nível de importância, para estabelecer prioridades de relações entre a organização e seus

stakeholders e a influência entre as partes pode ser o factor determinante para definir os *stakeholders* prioritários.

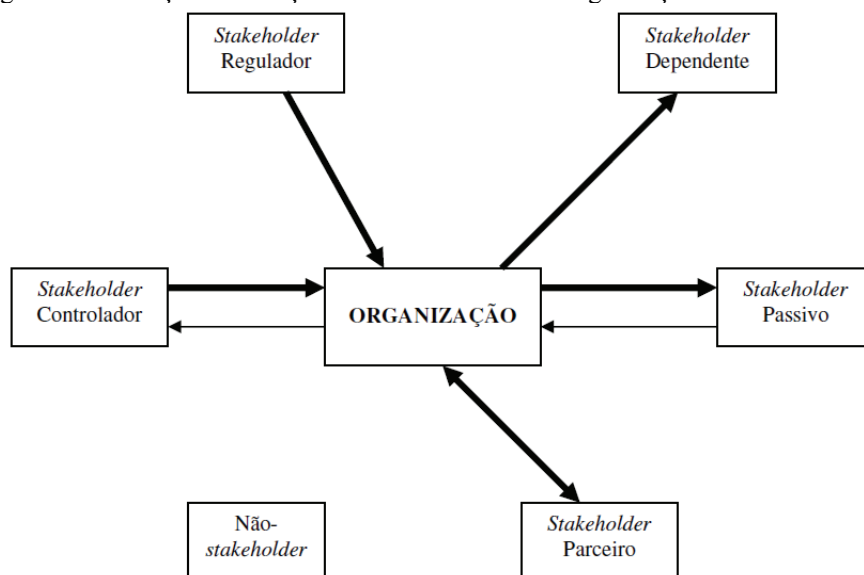
Relação entre os Factores

Tendo estabelecido que o factor principal do modelo é a influência mútua entre a organização e os seus *stakeholders*, o passo seguinte é apresentar as potenciais relações de influência entre as partes. Desta forma, analisando a relação *stakeholders*-organização, a base da ligação entre os *stakeholders* e a organização sustenta-se na capacidade de um lado influenciar o outro, sob o ponto de vista dos gestores organizacionais:

- Se o *stakeholder* tem influência sobre a organização, porém esta não tem nenhuma (ou muito pouca) influência sobre o *stakeholder*, tem-se o *stakeholder* regulador (sua influência sobre a organização leva a determinar as acções da própria organização, independente da organização querer ou não, pois esta não tem possibilidade de influenciar as decisões do *stakeholder*);
- Se o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, porém o *stakeholder* possui mais influência sobre a organização do que o inverso, tem-se o *stakeholder* controlador (é o *stakeholder* quem comanda as relações entre ele e a organização);
- Se o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, sem que um ou outro tenha mais influência, ou seja, um equilíbrio entre as partes, obtém-se o *stakeholder* parceiro (a influência equilibrada entre as partes faz com que organização e *stakeholder* actuem em conjunto);
- Se o *stakeholder* e a organização se influenciam mutuamente, porém a influência pende para o lado da organização, obtém-se o *stakeholder* passivo (é a organização quem comanda as relações com o *stakeholder*, que aceita as decisões da organização);
- Se a organização tem influência sobre o *stakeholder*, e este tem praticamente nenhuma influência sobre a organização, considerou-se este caso como o *stakeholder* dependente (sem poder influenciar a organização, o *stakeholder* depende da organização para suprir suas demandas);
- Se o *stakeholder* e a organização não se influenciam, tem-se o não-*stakeholder*.

Portanto, as relações de influência entre os *stakeholders* e a organização constituem o laço fundamental neste novo modelo proposto aqui. Uma representação esquemática destas relações pode ser observada na figura 3.

Figura 3 – Ilustração das relações de influência entre a organização e seus *stakeholders*



Fonte: Elaboração própria

Observando-se a figura 3, percebe-se que a relação de influência entre as partes é representada pelas flechas que ligam a categoria de *stakeholder* à organização. Como pode ser deduzido pela simples observação do modelo, a espessura das flechas determina a força da influência entre as partes. Este modelo é uma alternativa ao sociograma original de Freeman (1984), afinal o modelo original foi alvo de críticas por não discriminar os *stakeholders* de uma organização (Fassin, 2009). Nesta nova configuração, é possível discriminar as relações entre as partes.

Para realizar a medição das influências entre organização e *stakeholder* (sob o ponto de vista dos gestores organizacionais), sugerem-se duas perguntas: uma que meça a influência do *stakeholder* sobre a organização e outra que meça a influência da organização sobre o *stakeholder*. Ambas as perguntas devem ter escalas de 5 pontos. Para analisar os resultados, devem-se tirar as médias de ambas as perguntas e em seguida realizar a operação da diferença entre os resultados. Com o resultado final da diferença entre as médias, será preciso posicionar o *stakeholder* na escala sugerida na figura 4.

Figura 4 – Escala sugerida para classificar *stakeholders*

Dependente	Passivo	Parceiro	Controlador	Regulador
-5	-3	-1 0 1	3	5

Fonte: Elaboração própria

Após categorizar cada *stakeholder*, o passo seguinte é a construção do modelo (sociograma) conforme sugerido na figura 3. Desta forma, estabelecem-se as relações de influência entre as partes, conforme as flechas (direcção e espessura). Após a categorização conforme o novo modelo, a gestão da organização pode elaborar planos de acção para cada *stakeholder* especificamente. Portanto, este novo método, de simples aplicação, revela-se como um retorno às origens da Teoria dos *Stakeholders*, afinal, segundo Freeman (1984), é a influência exercida sobre os (ou recebida dos) *stakeholders* que deve determinar as acções organizacionais.

Dinâmicas que Justificam a Seleccção dos Factores e as Relações de Causalidade entre Factores

Apresentado o modelo proposto (os factores e as relações entre eles), é preciso compreender o porquê das relações de influência entre a organização e *stakeholders*. Ou melhor, o que justifica que tal relacionamento envolva o factor mencionado?

Whetten (1989) explica que um modelo deve estar sustentado em dinâmicas sociais, psicológicas e económicas que unificam o modelo, baseando-se numa lógica fundamental. Na identificação e classificação por importância (conforme a influência do *stakeholder* percebida pelos actores internos da organização), a lógica do modelo sustenta-se nos vários teóricos que explicaram a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984, Clarkson, 1994, 1995, Donaldson e Preston, 1995, Mitchell, Agle e Wood, 1997, Frooman, 1999, Friedman e Miles, 2006, entre outros).

Ou seja, é a organização quem identifica e define os seus *stakeholders*, considerando as influências de cada um deles na organização, bem como a influência da organização sobre eles. Tais influências reflectem os interesses das partes. Estes interesses podem ser sociais, como é o caso dos governos, que se interessam pelos benefícios que a organização traz à sociedade. Também podem ser psicológicos, quando o cliente satisfaz suas necessidades. E, obviamente, os interesses podem ser económicos, como é o caso de funcionários, que estabelecem seu padrão de vida com base na remuneração que recebem da organização. Considerando isto, torna-se mais fácil compreender as relações de influência apresentadas no modelo da figura 1.

Factores Temporais e Contextuais que Delimitam o Modelo

Após completar a explicação do modelo proposto, sempre é importante delimitar o uso de tal modelo. Whetten (1989) explica que ao final da proposição do modelo, é preciso definir o alcance e a extensão do mesmo. Isto é, para quem o modelo pode ser útil? Quando pode ser utilizado? Estas questões nortearam a análise das delimitações do modelo.

Originalmente, o modelo proposto demonstra ser útil para as organizações em geral. É claro que a aplicação do modelo requer adaptações conforme as características de cada organização, porém procurou-se desenvolver um modelo bastante genérico para ser aplicado numa multiplicidade de situações.

A principal limitação do modelo envolve a medida de percepções de influência. As percepções dos *stakeholders* podem variar com o tempo, o que exige que as medições sejam realizadas com certa frequência, para a organização poder se ajustar às novas demandas, bem como eliminar demandas que deixaram de ser importantes, e assim sucessivamente. Desta forma, a questão principal é o modelo demonstrar ser estático, e uma boa gestão hoje pode não ser eficaz amanhã. Esta falta de dinamicidade do modelo faz com que o acompanhamento gerencial deva ser constante, requerendo ajustes com relativa frequência.

Outra limitação é medir a influência dos *stakeholders* a partir do ponto de vista dos gestores organizacionais. É preciso colocar em dúvida se os gestores avaliam adequadamente a influência de cada relação entre a organização e o *stakeholder*. Uma alternativa para conferir a percepção do gestor organizacional é realizar uma análise documental que confirme que a percepção do gestor representa a realidade da organização. Ou seja, uma triangulação de recolha de dados pode contribuir para confirmar a influência entre a organização e cada um dos seus *stakeholders*.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A literatura em gestão mostra que gerir organizações baseando-se na gestão dos seus *stakeholders* tem sido uma alternativa de gestão organizacional, especialmente em organizações com múltiplos e variados *stakeholders*, como é o caso de organizações públicas. A Teoria dos *Stakeholders* prescreve que a gestão dos *stakeholders* de uma organização pode contribuir de modo significativo para o alcance dos objectivos organizacionais.

De acordo com os princípios da Teoria dos *Stakeholders*, a gestão dos *stakeholders* exige uma classificação por importância, pois não é possível atender a todos ao mesmo tempo e na mesma medida. Apesar das diversas propostas da literatura, com diversas variáveis, algumas delas de difícil medição, como visto neste estudo, a priorização de *stakeholders* de uma organização pela influência de cada *stakeholder* (sob o ponto de vista da organização) parece ser a mais simples e coerente.

Por fim, é preciso considerar que este estudo resultou numa proposta teórica, baseada na Teoria dos *Stakeholders* e nos seus princípios fundamentais. O passo seguinte deve ser o teste empírico do modelo proposto, sendo esta a principal recomendação desta investigação. Uma pesquisa empírica do novo modelo pode resultar em ajustes que melhorem a explicação do fenómeno estudado.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., Jaakko, K. e Tuomas, O. (2008). “Stakeholders salience in global projects”, *International Journal of Project Management*, vol. 26, nº 1, pp. 509-516.
- Agle, B., Mitchell, R. e Sonnenfeld, J. (1999). “Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values”, *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 507-525.

- Andriof, J., Husted, B., Waddock, S. e Sutherland-Rahman, S. (2002). *Unfolding stakeholder thinking*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Argandoña, A. (1998). “The stakeholder theory and the common good”, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 1, pp. 1093-1102.
- Asher, C., Mahoney, J. e Mahoney, J. (2005). “Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm”, *Journal of Management and Governance*, vol. 9, n° 1, pp. 5-32.
- Baldwin, L. (2002). *Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders perceptions*. Tese de Doutorado, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, USA.
- Clarke, T. (2005). “Accounting for Enron: shareholder value and stakeholder interests”, *Corporate Governance – An International Review*, vol. 13, n° 5, pp. 598-612.
- Clarkson, M. (1994). “A risk based model of stakeholder theory”. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory: Centre for Corporate Social Performance and Ethics*, University of Toronto, Toronto, Abril.
- Clarkson, M. (1995). “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Clement, R. (2005). “The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders”, *Business Horizons*, vol. 48, n° 1, pp. 255-264.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Fassin, Y. (2008). “Imperfections and shortcomings of the stakeholder model’s graphical representation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 80, n° 1, pp. 879-888.
- Fassin, Y. (2009). “The stakeholder model refined”, *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 1, pp. 113-135.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. e Liedtka, J. (1997). “Stakeholder capitalism and the value chain”, *European Management Journal*, vol. 15, n° 3, pp. 286-296.
- Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University press.
- Frooman, J. (1999). “Stakeholders influence strategies”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.
- Gibson, K. (2000). “The moral basis of stakeholder theory”, *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 1, pp.245-257.
- Goodpaster, K. (1991). “Business ethics and stakeholder analysis”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 1, pp. 53-73.
- Hill, C. e Jones, T. (1998). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jones, T. e Wicks, A. (1999). “Convergent stakeholder theory”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 206-221.
- Kamann, D. (2007). “Organizational design in public procurement: a stakeholders approach”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 13, n° 1, pp. 127-136.
- Magness, V. (2008). “Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood theory of stakeholder salience”, *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 1, pp. 177-192.
- Metcalfe, C. (1998). “The stakeholder corporation”, *Journal of Business Ethics*, vol. 7, n° 1, pp. 30-36.
- Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-858.

- Neville, B., Bell, S. e Whitwell, G. (2004). “Stakeholder salience revisited: toward an action tool for the management of stakeholders”, *Academy of Management Best Conference Paper*, SIM D1-D5, Montreal, Julho.
- O’Higgins, E. e Morgan, J. (2006). “Stakeholder salience and engagement in political organizations: who and what really counts?”, *Society & Business Review*, vol. 1, n° 1, pp. 62-76.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Polonsky, M. (1995). “A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, n° 3, pp. 29-37.
- Polonsky, M. (1996). “Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools”, *Journal of Marketing-Focused Management*, vol. 1, n° 1, pp. 209-229.
- Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). “Managing the extended enterprise: the new stakeholder view”, *California Management Review*, vol. 45, n° 1, pp. 6-28.
- Radin, T. (1999). *Stakeholders theory and the law*. Tese de Doutorado, The Colgate Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Charlottesville, USA.
- Rowley, T. (1997). “Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 887-910.
- Savage, G., Dunkin, J. e Ford, D. (2004). “Responding to a crisis: a stakeholder analysis of community health organizations”, *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 6, n° 4, pp. 383-414.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. e Blair, J. (1991). “Strategies for assessing and managing organizational stakeholders”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 1, pp. 61-75.
- Scholes, E. e Clutterbuck, D. (1998). “Communication with stakeholders: an integrated approach”, *Long Range Planning*, vol. 31, n° 2, pp. 227-238.
- Scott, S. e Lane, V. (2000). “A stakeholder approach to organizational identity”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 43-62.
- Whetten, D. (1989). “What constitutes a theoretical contribution?”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, pp. 490-495.