

# TEORIA DO *STAKEHOLDER*

PROF. DR. ELISEU VIEIRA MACHADO JR

GOIÂNIA  
Agosto/2011

## TEORIA DO STAKEHOLDER<sup>1</sup>

Este texto versará sobre a Teoria do *Stakeholder* e suas implicações para o cenário atual. Primeiramente, será discutido o contexto do conceito do stakeholder. A definição de Freeman (1984) juntamente com outros conceitos relevantes serão examinados, seguidos por uma contextualização das organizações e da sociedade. Em seguida, quatro dimensões ou escolas relacionadas à taxonomia do *stakeholder* serão discutidas. Em terceiro lugar, importantes pontos de vista teóricos do *stakeholder* serão colocados, com suas implicações para este estudo. Em quarto lugar, as conexões entre estratégia, organização, sobrevivência e/ou longevidade serão tratadas. Ainda, serão consideradas as repercussões que surgirem a partir desses conceitos. Finalmente, será feita uma reflexão sobre a gestão de *stakeholders*, principalmente pertinente aos relacionamentos entre *stakeholders* e as organizações e a sociedade.

### 1. Contexto do Conceito de *Stakeholder*

Para avaliar o conceito de *stakeholder* será considerado o que Clarkson (1995) declarou sobre a sobrevivência e sucesso continuado das corporações, o que significa longevidade. Clarkson (1995) afirmou que a longevidade de uma organização depende da “habilidade de seus gestores em criar riqueza, valor e satisfação suficientes para aqueles que pertencem a cada grupo de stakeholders, de modo que cada grupo continue como parte do sistema de stakeholders da corporação” (p. 107). Basicamente, ele está responsabilizando os gestores por atender às principais expectativas dos stakeholders em termos de valor e/ou criação de riqueza (POST, PRESTON, & SACHS, 2002a e 2002b) e satisfação. Assim fazendo, as corporações durarão mais tempo.

No seu livro que marcou época, Freeman (1984, p. 46) definiu um *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.” Ele ainda usa o conceito de *stakeholder* como um guarda-chuva para gestão estratégica (FREEMAN, 1983). No conceito de gestão estratégica, o processo de planejamento não é suficiente, entendendo assim que mais um passo deve ser dado para que a gestão estratégica seja efetiva e esta dimensão esteja relacionada com o processo de implementação. Freeman; Wicks e Parmar (2004) articularam o que chamam de núcleo da gestão do *stakeholder*, capturando o ponto principal aqui tratado muito bem: “Os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus

---

<sup>1</sup>MACHADO JR, Eliseu Vieira. Sinergia dos *Stakeholders*: Um framework de Gestão e Responsabilidade Social - Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Brasileira. 2009. 312p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Barbara d.Oeste: Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.p. 86-105.

*stakeholders*, e criar comunidades onde todos se esforçam para oferecer o melhor de si para poder entregar o valor que a empresa promete” (p. 364). Quase duas décadas depois de iluminar o papel desempenhado pelos *stakeholders* para a sobrevivência da empresa, Freeman (1999) sabia que sua ideia de *stakeholder* ofereceu a promessa de mais do que apenas sobrevivência, o seu trabalho levou a uma explosão de estudos. Ele argumentou que nós “faríamos bem em usar a ideia para compilar centenas de narrativas em uma ampla conversa sobre como compreender as organizações e viver melhor” (WALSH, 2005, p. 437).

Em síntese, Clarkson (1995) nos ofereceu a primeira dimensão do modelo de pesquisa proposto, que é a identificação dos *stakeholders* principais. Nós expandiremos a responsabilidade que Clarkson colocou sobre os gestores e sugerimos que não só os gestores, mas todos os *stakeholders* principais são responsáveis pela sobrevivência da corporação. Portanto, a teoria do *stakeholder* será a espinha dorsal que sustentará a resposta de quem e o que realmente importa para fazer a empresa durar mais tempo. Walsh (2005), em sua análise da gestão do *stakeholder* declara que o mundo da gestão do *stakeholder* está repleto de mal-entendidos, contendas e assuntos não resolvidos de todo tipo (PHILLIPS, 2003; PHILLIPS; FREEMAN; WICKS, 2003). Ele acredita que algumas críticas são relativamente benignas: “Há relativamente pouca concordância sobre o escopo da teoria” (HARRISON & FREEMAN, 1999, p. 483). Outros são mais negativos: “O modelo do *stakeholder* deixa a teoria implícita em grande parte” (JONES, 1995, p. 405) ou “O conceito de *stakeholder* [...] é relativamente vago e, assim, dá pouca orientação para o estudo ou a prática da gestão” (JONES & WICKS, 1999, p. 206). Outros sugerem que não é absolutamente uma teoria: “Sugerimos que a teoria do *stakeholder* é melhor caracterizada como a tradição da pesquisa do *stakeholder*” (TREVINO & WEAVER, 1999, p. 224). Outros ainda nos previnem contra trabalhar nessa área, referindo-se aos “campos minados do *stakeholder*” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 862) ou ao “débil estado de alguma coisa que estamos chamando de teoria do *stakeholder* à revelia” (GIOIA, 1999, p. 229).

Os relacionamentos desenvolvidos pelos *stakeholders* principais (ou essenciais) também serão investigados. Welcomer et al. (2003), analisando os relacionamentos entre empresa e *stakeholder*, colocou que a “teoria sugere que as empresas trabalham com os *stakeholders* para favorecer seus próprios interesses e algumas vezes porque julgam ser uma obrigação moral” (p. 43). De acordo com eles, essas relações que são iniciadas na esperança de alcançar ganho mútuo podem ter um impacto significativo na empresa.

## 2. Taxonomia do *Stakeholder*

Outra discussão sobre a teoria do *stakeholder* está relacionada às suas abordagens. A pesquisa do **stakeholder**, conforme apresentada por Donaldson

e Preston (1995), pode ser separada em abordagens descritiva, instrumental e normativa. A tradição descritiva nos diz como o mundo realmente é, a tradição normativa prescreve como o mundo deveria ser, e a teoria instrumental liga os meios e os fins (FREEMAN, 1999). Na tradição descritiva da pesquisa do **stakeholder**, os acadêmicos estudaram: (a) a extensão em que os gestores consideram os *stakeholders* e quais os motivos por que o fazem (BRENNER & MOLANDER, 1977; POSNER & SCHMIDT, 1984); (b) o papel dos *stakeholders* na criação de novas instituições; (c) as responsabilidades desempenhadas pelos gestores para o *stakeholder* tendo em vista leis específicas (ORTS, 1992); (d) as origens dos códigos de conduta voluntários (NASH E EHRENFELD, 1996); além de outras implicações.

Na tradição instrumental da pesquisa do *stakeholder*, a maior parte dos estudos sugere que melhores relações com *stakeholders* aumentam o desempenho da empresa (DONALDSON & PRESTON, 1995). Ainda, Waddock e Graves (1997) relatam uma associação positiva entre comportamento corporativo socialmente responsável e desempenho financeiro. Hillman e Keim (2001) mostram que a presença de *stakeholders* nos conselhos de administração está associada ao nível de desempenho do *stakeholder*, sendo neste caso considerado um alto desempenho.

Pesquisadores na tradição normativa buscam desenvolver uma bússola moral capaz de orientar os gestores (DONALDSON & PRESTON, 1995). Esses investigadores afirmam que a linguagem, esquemas conceituais e metáforas influenciam a maneira pela qual os gestores pensam e agem (HOFFMAN, 1997; WICKS, GILBERT, & FREEMAN, 1994). Freeman (1984) diz que a pesquisa do *stakeholder* deveria buscar entender melhor o núcleo normativo: a lógica normativa da empresa e as responsabilidades dos gestores. Acadêmicos e estudiosos nesta área têm proposto e desenvolvido uma série de conceitos nesta dimensão normativa da teoria do *stakeholder* (EVAN E FREEMAN, 1988; PHILLIPS, 1997; WICKS; GILBERT; FREEMAN, 1994). Os acadêmicos têm discutido, algumas vezes bastante acaloradamente, se essas três vias de pesquisa deveriam ser integradas em uma única via (JONES & WICKS, 1999). Esta pesquisa cruza as fronteiras dessas três tradições porque envolve elementos descritivos, instrumentais e normativos.

A teoria do *stakeholder* é descritiva por apresentar um modelo que descreve o que a corporação é. É instrumental, porque estabelece um *framework* que examina um processo inteiro, as conexões entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. Finalmente, é normativa, o que envolve a identificação dos *stakeholders* pelo seu interesse no projeto analisado e também a consideração que cada grupo de *stakeholders* merece.

Ainda uma quarta dimensão, conforme declarado por Donaldson e Preston (1995), a tradição gestora, será tratada, significando que a teoria

também “recomenda atitudes, estruturas e práticas que, consideradas juntas, constituem a gestão do *stakeholder*” (p. 67).

### 3. Pontos de Vista Teóricos da Teoria do Stakeholder

De acordo com Friedman e Miles (2006) surgiram cinquenta e cinco definições sobre *stakeholders* desde 1963. A primeira definição é muitas vezes creditada a um memorando interno produzido em 1963 pelo Instituto de Pesquisa Stanford: “aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir<sup>2</sup>” (FREEMAN, 1984, p. 31). No livro de Friedman e Miles (2006), a última definição mencionada era datada de 2003, quando Phillips (2003) desenvolveu uma definição normativa (em benefício de quem a empresa deveria ser administrada, p. 30) e uma derivativa (potencial de afetar a organização e seus *stakeholders* normativos’, p.31) para *stakeholders*. Para este estudo, há alguns pontos de vista dos *stakeholders* que serão descritos como segue. Jones e Hill (1992) desenvolveram um modelo de “agência estratégica” e argumentaram que os gestores deveriam agir como “agentes” para os *stakeholders* (os “principais” relevantes), seguindo o argumento que os gestores têm a responsabilidade de satisfazer as reclamações legítimas de todos os *stakeholders*. Esse argumento é uma expansão do relacionamento mais tradicional principal-agente entre os proprietários e os gestores.

Mitchell, Agle, & Wood (1997), em seu *framework* conceitual de *stakeholder*, discutem o papel do poder, legitimidade e urgência em identificar como os gestores veem seus ambientes de *stakeholder*, colocando uma importante definição de quem é e quem não é um *stakeholder*. O trabalho deles ajuda a esclarecer uma preocupação constante, com a abrangente definição de Freeman pela qual um *stakeholder* é virtualmente qualquer pessoa.

Clarkson (1995) também contribuiu com relevantes elementos para a teoria do *stakeholder*. Ele desenvolveu os conceitos do grupo de *stakeholders* primário e secundário, ambos relacionados à sobrevivência da empresa. O primeiro representa um grupo “sem cuja participação continuada, a corporação não pode sobreviver como uma empresa atuante” (p. 106), e o último é “definido como aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações e não são essenciais para sua sobrevivência” (p. 107). A distinção feita por Clarkson é útil para a identificação daqueles *stakeholders* que são comumente considerados como centrais, mas não acomoda facilmente o *stakeholder* periférico que pode inesperadamente desenvolver um interesse crítico nas atividades de uma organização e depois se esforçar para adquirir e poder para influenciá-la.

De acordo com Post, Preston e Sachs (2002b) o termo “*stakeholder*” raramente recebe uma definição precisa e para corrigir essa deficiência,

---

<sup>2</sup> Em inglês: *those groups without whose support the organization would cease to exist.*

propuseram uma definição excluindo os concorrentes da empresa da lista de *stakeholders*: “os *stakeholders* de uma corporação são indivíduos e público-alvo que contribuem, quer voluntária ou involuntariamente, para sua capacidade criadora de riqueza e atividades, sendo, portanto, seus beneficiários e/ou pessoas em risco potencial.” (p. 19). Eles apresentaram um importante argumento relacionado à teoria do stakeholder em termos da habilidade da empresa gerar riqueza sustentável, afirmando que o valor de longo prazo da empresa é determinado pelo relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders* críticos. De acordo com eles, “o desafio crítico para a gestão contemporânea é o reconhecimento do interesse mútuo entre a empresa e seus *stakeholders*, levando ao desenvolvimento de políticas consistentes e solidárias para lidar com eles” (POST, PRESTON E SACHS, 2002a, p. 9).

De maneira surpreendente, Walsh (2005) afirma que os acadêmicos aprenderam que pode haver mais concordância nessa área. Alguns estudiosos seguiram na direção de uma nova teoria da empresa – a teoria do *stakeholder* – que permitiria uma análise mais complexa e a compreensão de relacionamentos empresa-sociedade (por exemplo, BRENNER & COCHRAN, 1991; “TORONTO,” 1994; MITCHELL, AGLE, & WOOD, 1997; CLARKSON, 1995; DONALDSON & PRESTON, 1995; SWANSON, 1994, 1995). WOOD & JONES (1995) propõem que a teoria do *stakeholder* é a chave do entendimento das estruturas e dimensões dos relacionamentos entre empresa e sociedade. Também estes autores entendem que a teoria do *stakeholder* é essencialmente o fundamento para discernir os relacionamentos entre vários indicadores de desempenho corporativo. Eles salientam que os estudos típicos de relacionamentos de desempenho financeiro-social não são, na maior parte das vezes, fundamentados em uma teoria coerente sobre o motivo pelo qual, por exemplo, o retorno sobre o investimento deve ser relacionado ao nível de doações para obras de caridade. Em vez disso, eles mostram que os *stakeholders* precisam ser incluídos em cada passo do processo de avaliação. Alguns *stakeholders* terão expectativas de vários tipos para a organização; outros *stakeholders* implementarão planos e projetos; ainda outros experimentarão os efeitos dessas ações; e outros ainda poderão ser aqueles que avaliarão os resultados e impactos da organização. A teoria precisará levar em consideração todos esses vários passos.

Além desses pontos de vista, Brickson (2007) aceita, em seu estudo sobre identidade organizacional, que todos os *stakeholders* são importantes e sugere que para qualquer organização “será impossível satisfazer todas as preocupações de todos os *stakeholders*” (p. 882).

Ao avaliar qualquer nova teoria, Jones & Wicks (1999) declaram que os estudiosos de organizações se preocupam com sua coerência conceitual – como se “encaixam” no corpo da teoria existente em um campo ou campos relacionados (BACHARACH, 1989). Uma nova teoria pode ser “conectiva – servindo de ponte entre teorias já existentes – ou transformacionais – fazendo

com que teorias já existentes sejam vistas de novas maneiras” (JONES & WICKS, 1999, p. 218). Uma teoria com capacidade transformacional suficiente pode atuar como “iluminação,” com a intenção de “retirar noções convencionais para fazer espaço para percepções inteligentes e interessantes” (DIMAGGIO, 1995, p. 391).

Outro aspecto importante é o conceito da legitimidade. De acordo com Freeman (1984), chamar um grupo de *stakeholder* traz a conotação de “legitimidade,” e “pode ser compreendido em um sentido administrativo assumindo que é legítimo gastar tempo e recursos nos *stakeholders* (p. 45).” Freeman reforça a ideia que *stakeholders* legítimos requerem atenção administrativa: “se você quer ser um gestor efetivo, precisa levar os *stakeholders* em consideração” (p. 45).

#### **4. Stakeholders, Cultura e Abordagem Ética**

Um aspecto importante sobre os *stakeholders* é seu relacionamento com empresas e o impacto da cultura e a abordagem ética na criação e manutenção de relações profundas e extensas com *stakeholders*. Jallat & Wood (2005) afirmam que uma correspondência entre a cultura interna e externa dos *stakeholders* pode ser um modo das organizações serem capazes de desenvolver e sustentar as relações profundas e largas com os *stakeholders*, conforme discutiram em seu artigo sobre organizações prestadoras de serviços. Jones, Felps, & Bigley (2007) concluíram que a cultura de *stakeholder* pode ser um importante elemento na causa maior de compreender as maneiras em que *stakeholders* e empresas podem cooperar para conseguirem ganho mútuo (Freeman, 1984).

De acordo com Reynolds, Schultz, & Hekman (2006), para equilibrar os interesses dos *stakeholders*, uma abordagem de decisão transversal foi percebida como uma abordagem mais ética. Isso indica que o que é valioso instrumentalmente para um gestor ou uma organização é também percebido pelos gestores como o curso de ação mais ético. Isto vai contra uma perspectiva “lucro versus ética” e faz eco a uma das premissas centrais da gestão de *stakeholders*: boa ética significa bons negócios (BOWIE, 1999; DONALDSON E PRESTON, 1995; HILL E JONES, 1992; JONES, 1995). A sugestão é que, qualquer que seja a orientação, todas as organizações empresariais podem trazer benefícios à sociedade de maneiras específicas e importantes (BRICKSON, 2007, p. 882).

#### **5. Stakeholders e Longevidade**

Atualmente questões importantes estão sendo consideradas pelas organizações. A primeira prioridade é a sobrevivência, muitas vezes seguida pela longevidade. Quando este assunto é abordado, muitas perguntas e

hipóteses urgem para explicar o fenômeno. A essa altura, é suficiente mencionar que a sobrevivência e/ou longevidade estão relacionadas ao sucesso da organização e, de acordo com Post, Preston e Sachs (2002b), isso é determinado pela habilidade de uma empresa em estabelecer e manter relacionamentos com toda a rede de *stakeholders*. Além disso, motivos relevantes como: criação de riqueza organizacional (HAMEL & PRAHALAD, 1994; POST, PRESTON & SACHS, 2002b) e sustentabilidade da empresa (MACHADO JR., et al., 2006) também são buscadas pelas empresas e ambas estão ligadas à “durabilidade” organizacional. Acontece ainda uma discussão entre acadêmicos e profissionais sobre qual ponto de vista as empresas deveriam adotar, quer normativo ou descritivo, o que significa que as organizações *deveriam estar fazendo* ou o que elas *estão fazendo* (MITNICK, 1995).

Muitos investigadores têm procurado entender o relacionamento entre estratégia organizacional e longevidade. Alguns autores, como por exemplo, Hamel e Prahalad (1994), afirmam que ter uma estratégia bem definida é uma das principais contribuições para a longevidade organizacional. Alguns estudiosos têm definido estratégia como um grupo de regras para o processo de tomada de decisão que orienta o comportamento de uma empresa (MINTZBERG, LAMPEL, QUINN E GHOSHAL, 2003; MACHADO JR., et al., 2006). Portanto, uma questão essencial quando se trata de estratégia está no fazer escolhas sobre qual direção deve ser seguida. O interesse aqui é relacionado a indivíduos que decidem qual caminho a organização deve seguir, ou também chamados tomadores de decisão.

Alguns outros assuntos estratégicos são vitais para gestores e pesquisadores organizacionais, como a compreensão do papel da corporação nos sistemas sociais, com destaque para a responsabilidade social da empresa. WOOD (1991) afirma que alguns investigadores como Gilbert (1989), Mallott (1990) e Mezner, Chrisman & Carroll (1990) “focalizaram diretamente no próprio conceito de gestão do stakeholders, expandindo e refinando-o, além de torná-lo teoricamente mais robusto e fundamentado na prática corporativa” (p. 704 e 705).

De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* desempenharão um importante papel neste contexto. Os gestores, eles mesmos um grupo de stakeholders, são e interesse central para esta tese. Assim, a estratégia está intimamente ligada com o processo de tomada de decisão. Para este projeto, os agentes, atores ou pessoas que finalmente farão dessas estratégias ações concretas, são do máximo interesse. Questões significativas relacionadas à configuração e ações organizacionais para alinhar a empresa ao ambiente externo são também parte do conceito de gestão estratégica. O modelo de Freeman (1984) contempla essa área, enfatizando que o conceito de *stakeholder* pode ser usado para enriquecer o entendimento de como as organizações escolhem e implementam direção e como deveriam fazê-lo. Assim, o conceito

de *stakeholder* pode ser útil para integrar questões em volta do conceito de estratégia organizacional.

Com relação à sobrevivência organizacional, Brickson (2005) afirma que, de acordo com a teoria existente, as organizações deveriam se tornar mais utilitárias e menos ideológicas à medida que se tornam maiores (e mais complexas) e mais velhas, devido à necessidade de se tornarem menos voltadas aos negócios para sobreviverem à passagem do tempo e crescer (ALBERT E WHETTEN, 1985).

## 6. Relacionamentos entre *Stakeholders*

Os estudiosos da teoria do *stakeholder* reconheceram há muito que “expandir a lista de grupos de *stakeholders* que devem ser considerados tem o efeito de complicar o quadro quase irremediavelmente da perspectiva do gestor” (HENDRY, 2006, p. 51). Assim, os estudiosos dos *stakeholders* têm buscado identificar maneiras razoáveis e prudentes de determinar quem e o que realmente importa para um *stakeholder* merecedor da atenção da administração (BERMAN, WICKS, KOTHA, & JONES, 1999; AGLE, MITCHELL, & SONNENFELD, 1999; EVAN & FREEMAN, 1993; FREEMAN & EVAN, 1990; MITCHELL, AGLE, & WOOD, 1997).

Madariaga e Valor (2007) afirmam que pouca atenção tem sido dada ao modo em que as empresas estão implementando um Sistema de Gestão de *stakeholders* (SGS) (em inglês, *Stakeholder Management System - SMS*). De acordo com a investigação que fizeram, a principal razão é que “estão muito preocupados com o fato de serem incluídos em índices éticos e não deram início a um plano bem desenvolvido para administrar o relacionamento com seus *stakeholders*” (MADARIAGA E VALOR, 2007, p. 436).

Literatura previamente publicada sobre este tópico tratou de algumas questões envolvidas na implementação de um SGS, como a identificação dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE, & WOOD, 1997), medidas de satisfação para diferentes tipos de *stakeholders* (SIRGY, 2002), uso de pesquisa sobre o diálogo de *stakeholders* (JACKSON E BUNDGARD, 2002), um modelo de tomada de decisão para objetivos múltiplos e múltiplos *stakeholders* (WINN E KELLER, 2001), avaliação de desempenho no relacionamento com *stakeholders* (SIRGY, 2002) e a criação de um contexto organizacional para implementar a gestão de *stakeholders* (GOODIJK, 2003).

Em sua busca para determinar quem e o que realmente importa, Frooman (1999) usou a teoria de dependência de recursos<sup>3</sup> e focalizou principalmente a arte do poder no relacionamento entre empresa - *stakeholder*, sugerindo que as características daquele relacionamento poderiam auxiliar a

---

<sup>3</sup> Em inglês: *resource dependence theory*

estruturar uma abordagem particular do *stakeholder* para influenciar uma empresa em particular (HENDRY, 2006).

Ainda sobre relacionamentos, Welcomer et al. (2003) afirma, que “quanto mais uma empresa avalia que um *stakeholder* tem potencial para influenciar positivamente ou negativamente seu acesso ou práticas, mais provável será que a organização tenha um forte vínculo com aquele *stakeholder*” (p. 61). Outros pesquisadores focalizaram como as empresas administram relacionamentos com múltiplos *stakeholders*. “Outros ainda estudaram processos de gestão de determinados relacionamentos com *stakeholders*” (WOOD, 1991, p. 705).

Ao analisar organizações ambientais não-governamentais, Hendry (2006) enfatizou que diálogos (ou relacionamentos) com múltiplos *stakeholders* – aproximando empresas, governos, mão-de-obra e outras dimensões para desenvolver soluções com consenso – ganharam popularidade nos anos 80 e 90, quando inúmeros acadêmicos de gestão os estudaram e continuam a estudá-los e.g., DRISCOLL, 1996; PASQUERO, 1991; PELLOW, 1999; TURCOTTE, 1995).

De acordo com Reynolds, Schultz & Hekman (2006) os investigadores de *stakeholders* tendem a colocar a organização como o núcleo da rede de relacionamentos do *stakeholder*, mas a teoria do *stakeholder* talvez seja mais exatamente descrita com o gestor, o principal tomador de decisões, no centro. Essa posição é apoiada pela evidência que representa “os gestores como indivíduos que geralmente estão interessados e motivados a equilibrar recursos entre os *stakeholders*” (REYNOLDS, SCHULTZ & HEKMAN, 2006, p. 298). Nesse modelo, os princípios da gestão do *stakeholder* se aplicam primeiramente aos indivíduos e depois à organização.

Agora, os “gestores” se apresentam mais uma vez como atores principais, sugerindo a necessidade de um escrutínio (avaliação) de seu papel e de suas implicações. Ainda, o conceito de *stakeholder* pode ser utilizado para enriquecer a compreensão de cada uma das tarefas estratégicas dos gestores à “luz das alterações internas e externas no ambiente empresarial, oferecendo aos gestores um *framework* para entenderem como esses assuntos estratégicos podem ser respondidos no ambiente turbulento da maior parte das corporações” (FREEMAN, 1984, p. 44). Jallat & Wood (2005) mostram por meio de uma investigação de organizações que são prestadoras de serviço (perspectiva orientada para as tarefas de interação de agentes) que quando uma tarefa é completada, os relacionamentos são facilmente quebrados, o que significa uma interação de curto prazo em relações superficiais, que existem para um fim específico.

Uma das contribuições chave feitas por Frooman (1999) foi assumir a perspectiva do *stakeholder* em vez da perspectiva da organização: ele queria rever porque um *stakeholder* poderia tentar usar um determinado tipo de estratégia para influenciar uma empresa a mudar seu comportamento. Este

estudo usa uma abordagem de domínio em um campo interorganizacional. Essa abordagem considera tanto a perspectiva do *stakeholder* quanto a da organização. Ainda, o conceito da organização deveria ser analisado e ampliado não só para incluir as “interações da empresa focal com outros negócios, mas também seus relacionamentos com outros *stakeholders*, tanto internos quanto externos” (POST; PRESTON e SACHS, 2002a, p. 7). Esses autores em suas pesquisas apontam que a organização ou empresa estendida<sup>4</sup> é caracterizada como o “elemento nodal dentro de uma rede de *stakeholders* inter-relacionados, que criam, sustentam e enfatizam sua capacidade de criar valores (p. 7).

## 7. Referências Bibliográficas

- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K. & SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? Na investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, 42(5), p. 507-525, 1999.
- ALBERT, S., & WHEATTEN, D. **Organizational identity**. **Research in Organizational Behavior**, 7, p. 263–295, 1985.
- BACHARACH, S. B. Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 496-515, 1989.
- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. and JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, Vol. 42, N. 5, p. 488-506, 1999.
- BOWIE, N. E. **Business Ethics: A Kantian Perspective**. Malden, MA: Blackwell, 1999.
- BRENNER, S. N.; COCHRAN, P. L. The stakeholder theory of the firma: Implication for business and society theory and research. In: J. F. Mahon (Ed.). **Proceedings of the International Association for Business and Society** (p. 449-467), Sundance, UT: International Association for Business and Society, 1991.
- BRENNER, S. N.; MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? **Harvard Business Review**. 58 (1), p. 54-65, 1977.
- BRICKSON, S. L. Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations. Relations with Stakeholders. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 576-609, 2005.
- \_\_\_\_\_. Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. **Academy of Management Review**, vol. 32, no. 3, 864–888, 2007.
- CLARKSON, Max B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan 1995.
- DIMAGGIO, P. Comments on “what theory is not”. **Administrative Science Quarterly**, 40, p. 391-397, 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation:

<sup>4</sup> Em inglês: *extended organization ou enterprise*

- Concepts, evidence. **Academy of Management Review**; Jan 1995; 20, 1; p. 65-91, 1995.
- DRISCOLL, C. Fostering Constructive Conflict Management in a Multistakeholder Context: The Case of the Forest Round Table on Sustainable Development. **International Journal of Conflict Management**. Vol. 7 (2), p. 156-172, 1996.
- EVAN, W. M., & FREEMAN, R. E. **A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism**. In: T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (2nd ed.): 75-93. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- EVAN, W. and R. FREEMAN. **A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism**. In: T. Beauchamp and N. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, CA), p. 97-106, 1993.
- FREEMAN, R. E. Divergent stakeholder theory. **The Academy of Management Review**; 24, 2; p. 233-236, Apr 1999.
- \_\_\_\_\_. **Strategic management: A stakeholder approach**. In: LAMB, R. (ed.). *Advances in Strategic Management*, v. 1. Greenwich: JAI Press, p. 31-60, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; EVAN, W. Corporate Governance: A stakeholder interpretation. **Journal Behavioral Economics**, 19(4), p. 337-359, 1990.
- FRIEDMAN, A. L. and MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. Oxford University Press: Oxford, 2006.
- FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". **Organization Science**; 15, 3; p. 364-369; May/June 2004.
- FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, 24, p. 191-205, 1999.
- GILBERT, D. R. **Business ethics and three genres of stakeholder research**. Paper presented at the 3rd Conference on Quality of Life, Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, VA, 1989.
- GIOIA, D. A. Practicability, paradigms, and problems in Stakeholder theorizing. **Academy of Management Review**, vol. 34, n.2, p. 228-232, 1999.
- GOODIJK, R. Partnership at Corporate Level: The meaning of the Stakeholder Model. **Journal of Change Management**, 3(3), p. 225-241, 2003.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E., Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. **Academy of Management Journal** 42(5), p. 479-485; 1999.
- HENDRY, J. R. Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms? **Business and Society**, v. 45, n. 1, p. 47-86, Mar 2006.
- HILL, C. W. L. & JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, 29, p. 131-154, 1992.

- HILLMAN, A. J. and G. D. KEIM. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues - What's the Bottom Line?. **Strategic Management Journal**, 22(2), p. 125-139, 2001.
- HOFFMAN, A. 1997. **From heresy to dogma: An institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco: New Lexington Press, 1997.
- JACKSON, C. and T. BUNDGARD. Achieving Quality in social reporting: The role of surveys in Stakeholders consultation. **Business Ethics: A European Review**, 11(3), p. 253-259, 2002.
- JALLAT, F.; WOOD, E. Exploring "deep" and "wide" stakeholder relations in service activity. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1013-1024, 2005.
- JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, 20, p. 404-437, 1995.
- JONES, T. M.; HILL, C. L. 1992. Stakeholder Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29/2, p. 131-154, March 1992.
- JONES, T. M.; FELPS, W.; BIGLEY, G. A. Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The role of Stakeholder Culture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 137-155, 2007.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 206-221, Apr 1999.
- MACHADO JR, E. V. et all. **Shared Strategic Management in a Private (Confessional) Higher Education Institution: Implantation, Evaluation and Results**. In: XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção - XII ICIEOM - International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, v. 7639. p. 287-287, Fortaleza-CE-Brazil, 2006.
- MADARIAGA, J. G. d.; VALOR, C. Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 71, p. 425-439, 2007.
- MALLOTT, M. J. **Mapping stakeholder patterns**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco, 1990.
- MEZNAR, M.; CHRISMAN, J.; CARROLL, A. B. Social responsibility and strategic management: Toward an enterprise strategy classification. **Academy of Management Best Papers Proceedings**: 332-336, 1990.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. B.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **The strategy Process: Concepts, Context, Cases**. Prentice-Hall, 2003.
- 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.
- MITNICK, B. M. Systematics and CSR: The Theory and Processes of Normative Referencing. **Business and Society**, v. 34, n. 1, p. 5-33. April 1995.
- NASH, J., & EHRENFELD, J. 1996. Codes of environmental management practices: Assessing their potential as a tool for change. **Annual Review of Energy and Environment**, 22, p. 487-535, 1996.
- ORTS, E. W. 1992. Beyond shareholders: Interpreting corporate constituency statutes. **George Washington Law Review**, 61, p. 14-135, 1992.
- PASQUERO, J. Supraorganizational collaboration: The Canadian environmental

- experiment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, p. 63-76, 1991.
- PELLOW, D. Negotiation and Confrontation: Environmental policymaking through consensus. **Society and Natural Resources**, 12, p. 182-203, 1999.
- PHILLIPS, R. A. Stakeholder Theory and a Principle of Fairness, **Business Ethics Quarterly**, 7, p. 51-67, 1997.
- \_\_\_\_\_. Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13; p. 24-41; 2003.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, E. R.; WICKS, A. What Stakeholder Theory is not. **Business Ethics Quarterly**, 13(4), p. 479-502, 2003.
- POSNER, B. Z., & SCHMIDT, W. H. 1984. Values and the American manager. **California Management Review**, 26(3), p. 202-216, 1984.
- POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall, 2002a.
- \_\_\_\_\_. **Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002b.
- REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics**, v. 64, p. 285-301, 2006.
- SIRGY, M. J. Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. **Journal of Business Ethics**, 35(3), 143-162, 2002.
- SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, 20, p. 43-64, 1995.
- SWANSON, D. L. **The CSP field divided: Irreconciled economic and deontological perspectives**. IABS Proceedings, p. 421-423, 1994.
- TORONTO CONFERENCE. Reflections on stakeholder theory. **Business & Society**, v. 33, p. 82-131, 1994.
- TREVINO, L. K., & WEAVER, G. R. The stakeholder research tradition: Convergent theorists, not convergent theory. **Academy of Management Review**, 24(2), p. 222-227, 1999.
- TURCOTTE, M. F. **Conflict and collaboration: The interfaces between environmental organizations and business organizations**. In: Research in corporate social performance and policy: Sustaining the natural environment – Empirical studies on the interface between nature and organizations, eds. J. E. Post, D. Collins, and M. Starik, supplement 1, 195-229. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.
- WADDOCK, S. A., & GRAVES, S. B. The corporate social performance–financial performance link. **Strategic Management Journal**, 18, p. 303-319, 1997.
- WALSH, J. P. Taking Stock of Stakeholder Management. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 2, p. 426-438, 2005.
- WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDS, G.; HAGGERTY, M. Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships. **Business & Society**, v. 42, n. 1; p. 43-82, Mar 2003.

WICKS, A. C., GILBERT, D. R., Jr., & FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quarterly**, 4, p. 475-498, 1994.

WICKS, A.C.; GILBERT, D. R.; FREEMAN, R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. **Business Ethics Quartely**, 4, p. 475-497, 1994.

WINN, M. I. and KELLER, L. R. A Modeling Methodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: Implications for Research. **Journal of Management Inquiry**, 10(2), p. 166-181, 2001.

WOOD, D. J.; GRAY, B. Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 139-162, June 1991.

WOOD, D. J.; JONES, R. E. Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, pp. 229-267, July, 1995.